

إعداد القيادات الشابة
في القطاع الثالث

إعداد
مركز تنمية القيادات

تحكيم
أ.د. عبد المحسن النعساني

الإشراف العام
أ. أيمن علي وافي

إعداد
القيادات الشابة
في القطاع الثالث

إعـداد

مركز تنمية القيادات

تحكيم

أ.د. عبد المحسن النعساني

الإشراف العام

أ. أيـمـن عـلـي وافـي

 **عبدالرحمن الدريهم و أحمد الحسين وعبدالله موسى يالكوي، ١٤٣٧هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الدريهم، عبدالرحمن عبدالله

إعداد القيادات في القطاع الثالث. / عبدالرحمن عبدالله الدريهم، أحمد محمد الحسين، عبدالله موسى يالكوي - جدة، ١٤٣٧هـ

ص ١٦٢؛ ١٧× ٢٤ سم

ردمك: ٠-٢١٠٨-٠٢-٦٠٣-٩٧٨

١ - القيادة الإدارية أ. الحسين، احمد محمد (مؤلف مشارك) ب.يالكوي، عبدالله موسى (مؤلف مشارك) ج. العنوان

ديوي ٦٥٨,٤٢ ١٤٣٧/٩٥٥٣

رقم الإيداع: ١٤٣٧/٩٥٥٣

ردمك: ٠-٢١٠٨-٠٢-٦٠٣-٩٧٨


بسم الله الرحمن الرحيم



م.محمد سعيد العمودي

أ.عبداللاه عبدالقادر بن عثمان

أ.عمر عبدالعزيز الجفري

أ.عبدالرحمن وليد دادا

أ.رامي فهد الخزي

وذلك لمساهمتهم في إنجاز هذا العمل

جدول المحتويات



1. المقدمة

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد..

تعد القيادة والشخصية القيادية من الظواهر الإنسانية المعقدة في البحث والتناول، وقد بذل فيها الباحثون المتخصصون ولايزالون يقومون بالعديد من الدراسات والأبحاث العلمية والتجارب العملية الحية لاستيعاب هذه الظاهرة، والخروج بنتائج حاسمة في هذا المجال، إلا أن الدراسات تتوالى والتعقيبات على الدراسات السابقة تتجدد، لارتباطها بالتطور الإنساني في المجالات المختلفة، فما كان فعالاً بالأمس لم يعد فعالاً اليوم فيحتاج الأمر إلى أدوات وأساليب جديدة [1] .

ولايزال علم القيادة في تمدد وتوسع ديناميكي، متفاعلاً مع احتياجات الإنسان وتغييرات عصره، إلاَّ أنه يستند إلى أصول علمية ثابتة في التمدد والتوسع، وقد تم تصنيف مجالات علم القيادة في المؤتمر الدولي للقيادة السادس عشر 2014م، الذي تنظمه الجمعية العالمية للقيادة (ILA) [2] ، إلى ستة مجالات رئيسة على النحو التالي:

1) قيادة الأعمال (Business Leadership).
2) التطوير القيادي (Leadership Development).
3) تعليم القيادة (Leadership Education).
4) المنح القيادية (Leadership Scholarship).
5) القيادة العامة (Public Leadership).
6) القيادة الشابة (Youth Leadership).

وتحت كل مجال من هذه المجالات مجموعة من القضايا الرئيسة، التي يتناولها المتخصصون والمهتمون بالدراسة والبحث، والقيادة الشابة هي موضوع دراستنا من بين تلك المجالات المهمة نظراً لأهمية هذه الشريحة في بناء ونهوض الأمم والحضارات، فهم عمادها في الحاضر والمستقبل، وتمثل نسبة الشباب تحت سن (35) سنة في المملكة العربية السعودية (76%) حسب إحصائيات عام 2008م.

هذه النسبة تدعونا إلى الاهتمام والالتفات إلى البرامج التنموية الموجهة لهذه الفئة بشكل عام، والبرامج النوعية كالتأهيل القيادي بشكل خاص، لتكوين جيل قيادي يساهم في نهوض ورقي مجتمعه، وقيادته إلى الريادة والسيادة بين الأمم.

في هذه الوثيقة سيتم عرض وتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات وفقاً لمنهج الدراسات المسحية للبرامج والجهات المتخصصة في مجال القيادة والقيادات الشابة بشكل خاص .

1 - Expanding the Network, Cynthia Cherrey, ILA 2014 Global Conference بتصرف.

2 - 16th Annual ILA Global Conference OCTOBER 30–NOVEMBER 2, 2014/SAN DIEGO, CALIFORNIA

2. الملخص التنفيذي

إن الاهتمام والعناية بإعداد القيادات الشابة على اختلاف مستوياتها، أصبح من الأمور البارزة، نظراً لأهمية هذه الشريحة، وهي في ازدياد ، وتدخل في كافة المجالات الحياتية الاقتصادية، والسياسية، والرياضية، والاجتماعية، والتعليمية، والتطوعية وغيرها من المجالات، ويتشكل هذا الاهتمام على المستوى الحكومي والأهلي، حتى لا تكاد تجد دولة من الدول إلا لها مبادرة صغيرة أو كبيرة في مجال تأهيل أو تطوير القيادات الشابة.

وسبب هذا الاهتمام لأن «الشباب القادة» هم ثروة حقيقية غالية الثمن، والبحث عن القيادات الشابة التي تحدث الأثر أشبه بعملية طويلة المدى تحتاج إلى العمل الدقيق المتقن لتحقيق المردود العالي.

وقد توصلنا في هذه الدراسة المسحية التي شملت المنطقة العربية والدول الأوربية وأمريكا الشمالية وشرق آسيا، إلى العديد من المبادرات لتطوير وتأهيل القيادات الشابة من منظمات عالمية، كمبادرة «القيادة العربية الشابة»، « القيادات الشابة العالمية (YGL)، من منتدى الاقتصاد الدولي، ومبادرات « مجالس القيادات الشبابية» المنتشرة في فلسطين وبعض دول غرب أفريقيا العربية والمدعومة من الأونروا، وجمعية الدعم الأمريكية للشعوب، ومنظمة الشباب العالمية، وغيرها من المنظمات.

وكذلك توجد مجموعة من البرامج موجهة إلى المنطقة العربية بدعم من منظمات أجنبية تستهدف تلاحقاً انفتاحاً ثقافياً بين شعوب العالم، ومن أشهرها برنامج القيادة الشبابية THE MEPI STUDENT LEADER INSTITUTES، أكاديمية إعداد القادة في برنامج الشراكة الدنماركية العربية، وبرنامج القادة الشباب(YLVP) للمعهد السويدي، وبرنامج Mosaic موزاييك الدولي للقيادات الشابة البريطاني.

أما المبادرات المحلية في المنطقة العربية فهي متعددة وأكثر من أن تحصر، ويعود السبب إلى أن بعضها ليست قائمة على أسس أكاديمية، أو أنها وقتية، وفي المقابل توجد مبادرات ذات بنية قوية مدعومة من جهات حكومية أو منظمات غير ربحية عاملة في مناطقها كبرنامج القيادات الشابة في اليمن، ومنتدى شارك الفلسطيني، ومؤسسة القادة بمصر، ومجالس القيادات الشابة في فلسطين والمغرب والجزائر وتونس.

أما في المملكة العربية السعودية توجد مجموعة مميزة من المبادرات في تأهيل القيادات الشابة، وتقام على شكل برامج تدريبية كمبادرة الأمير محمد بن فهد للقيادات الشابة، ومبادرة مركز

القيادات الشابة في رعاية الشباب، ومبادرة برنامج القيادات الشابة في عماد التميز والموهبة بجامعة الإمام محمد بن سعود، وبرنامج بكر لقيادات العمل غير الربحي لمركز تنمية القيادات بالرياض، وقيادات المستقبل لمركز النخبة الإدارية بجدة، وبرنامج النجاح الأكاديمي لمؤسسة القائد الناجح بجدة.

وتحتوي هذه الدراسة على عدد (14) نموذجاً من النماذج القيادية العلمية العملية وعدد (30) برنامجاً في تأهيل القيادات الشابة، حيث تم فرزها من بين العديد من النماذج ودراستها وتحليلها والمقارنة فيما بينها وقياس مدى صلاحيتها في برامج القيادات الشابة والبرامج القيادية ثم النظر إلى تفاصيل البرامج وأهدافها ومحتوياتها، وتم استبعاد البرامج غير واضحة الأهداف والمحتويات.

وتم النظر في هذه البرامج بناءً على معايير الجمعية العالمية للقيادة (ف) معايير، ومجلة القيادة المتميزة (7) معايير، والاستفادة من دراسات مركز القيادة الإبداعية في تأهيل القيادات.

وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نجملها في ثلاث نقاط:

1) أهمية بناء برامج القيادات الشابة وفق نموذج محكم بمعايير ومواصفات واضحة، وذلك لأن النماذج قائمة على دراسات علمية وتجارب في إحداث التأهيل القيادي.
2) لابد لمصمم البرامج القيادية مراعاة أن القيادة تكتسب عن طريقة الممارسة بنسبة سبعين بالمئة، وبالتعلم التعاوني أو التشاركي بنسبة عشرين بالمئة، وعشرة بالمئة داخل قاعات التعلم والتدريب.
3) لا يمكن تصنيف برنامج واحد على أنه الأفضل بل إن أفضلية البرنامج تكون بناءً على احتياجات المنظمة والاعتماد على الأسس العلمية في علم القيادة.



3. المحاور الأساسية في الدراسة

3.1 مشكلة الدراسة

إن المجتمع في أمس الحاجة لبرامج نوعية لتأهيل القيادات الشابة وتنمية الموهوبين؛ لأن الشباب هم الوقود الحيوي لأي مجتمع، والمنظمات التطوعية تقوم بتنشيط شبابها، إلا أن هناك فجوة وعدم وضوح للمهارات والقدرات المؤثرة لدى هؤلاء الشباب. فما هي البرامج الأكثر فعالية في التأهيل والتطوير القيادي؟ وهل هناك برامج عملية مبنية على أسس علمية تحدث الأثر وتردم الفجوة؟ وماهي أبرز وأنجح البرامج والنماذج محلياً وعالمياً؟ وكيف يمكن الحكم على برنامج ما بأنه من أفضل البرامج القيادية في ظل كثرة وتنوع البرامج التي ترفع شعار تطوير القيادات الشابة؟

3.2 نطاق الدراسة المسحية

يشمل المسح وجمع البيانات للجهات والبرامج والدراسات القائمةعليها ويشمل النماذج الخاصة بتأهيل القيادات بشكل عام، ونماذج تأهيل القيادات الشابة، ونماذج تأهيل القيادات في مجال العمل التطوعي.

كما يغطي البحث جميع دول العالم والتركيز في البحث على المنطقة العربية، وأوروبا وأمريكا الشمالية.

3.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة المسحية إلى الخروج بمجموعة من البرامج القيادية الموجهة للشباب مع تفاصيل تنفيذها إن وجدت، وتقييمها علمياً، لهذا يمكن ذكر الأهداف في النقاط الآتية:

1- جمع البيانات والمعلومات عن الجهات والنماذج والبرامج القيادية.

2- انتقاء النماذج والبرامج القيادية ذات الفعالية.

3- التقييم العلمي للبرامج القيادية المثبتة في الدراسة.

4- تقديم التوصيات العلمية لمتخذ القرار في بناء واختيار البرامج القيادية.

3.4 التعريفات

القيادة الشابة:

مصطلح القيادات الشابة (Youth Leadership) من المصطلحات الواسعة والتي تطلق ويعنى بها الإنسان من عمر الحضانة إلى 30 سنة، ومصطلح القيادات اليافعة (Young Leaders) يراد بها الشباب من عمر 14 إلى 35 سنة.

ونحن في هذه الدراسة نقصد بالقيادات الشابة: الشباب في المرحلة الجامعية وما بعد التخرج بسنة من عمر 19-25 ومن 25-30 سنة.

النماذج القيادية:

هي الأسس العلمية لتأهيل القيادات وفق نظرية قيادية. ويمكن النظر للنموذج على أنه تمثيل مبسط ، على شكل مخطط يمكن من خلاله التعرف على مختلف العناصر المكونة للنظرية ، وتبيين التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر ، ووصف النتائج المتحصل عليها.

البرامج القيادية:

هي المواد والمحتويات لصقل المعارف والمهارات والاتجاهات القيادية.

البرامج الطويلة:

هي البرامج التي تعتمد على تغيير السلوك بشكل متدرج ويمتد من 6 أشهر إلى 32 شهراً.

البرامج القصيرة:

هي البرامج التي تنفذ خلال أيام من 1-15 يوم.

البرامج العالمية:

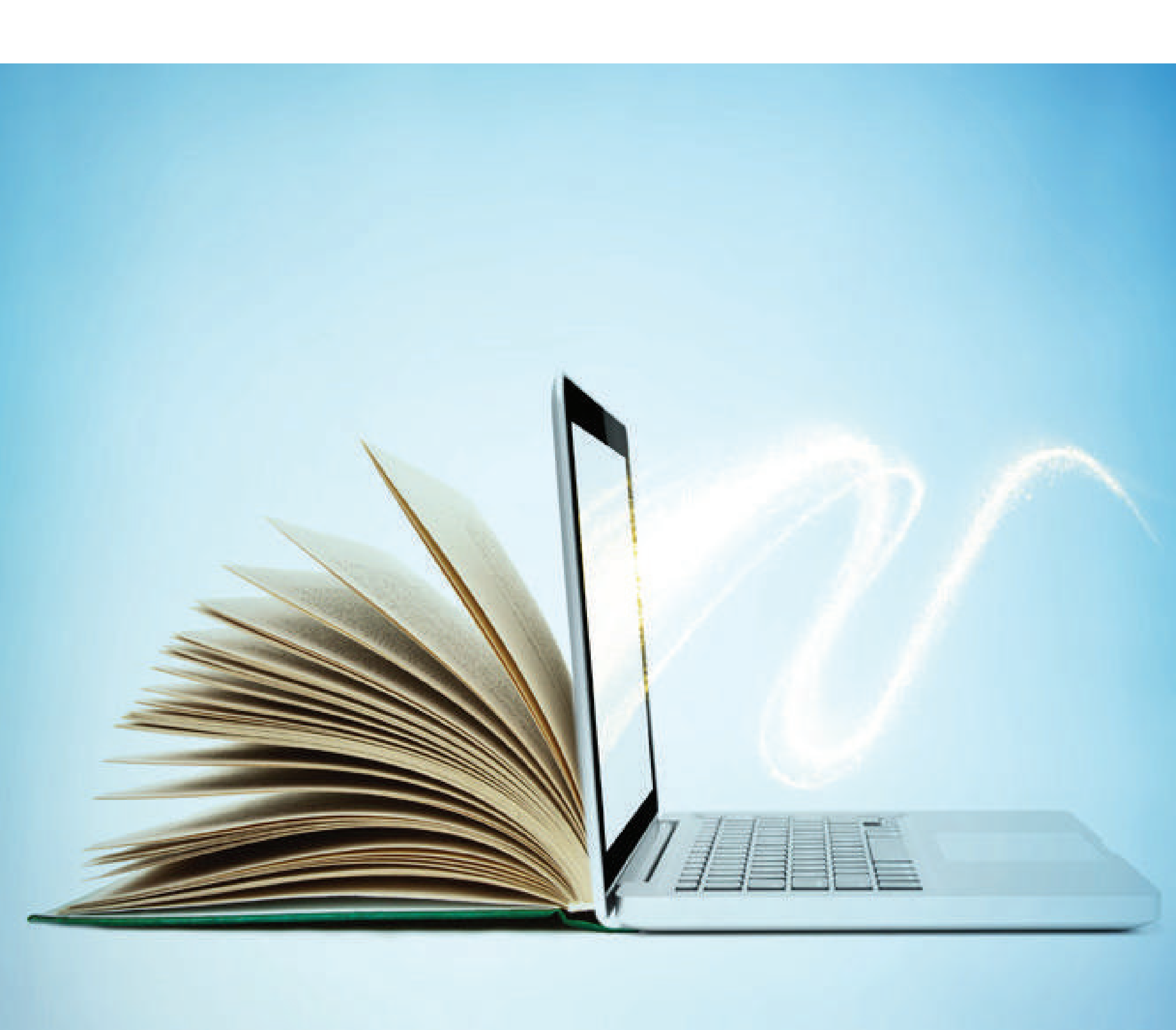
هي البرامج المصممة خارج الوطن العربي، وتنفذ في مناطق جغرافية مختلفة في العالم.

البرامج المحلية:

هي البرامج المصممة والمنفذة محلياً.

4. المنهجية

تم اعتماد المنهج الوصفي في البحث العلمي، واعتماد آلية المسح، بالقيام بتحديد مصادر البيانات والمعلومات المراد جمعها لظاهرة القيادة الشابة، وإجراء المسح الالكتروني، والالتقاء بالخبراء في المجال، والمشاركة في المؤتمرات الدولية والمحلية والاستفادة من الخبرة السابقة للمركز، والزيارات الميدانية لبعض الجهات المتخصصة في المجال.وتصميم القوالب والنماذج والمعايير لقبول البرامج القيادية الشابة لتثبيتها في الدراسة من خلال نموذج محدد، واعتماد منهجية التحليل والتقييم للبيانات والمعلومات التي تم جمعها والخروج بالتوصيات حيالها.



5. النماذج القيادية

تعتبر نماذج وأطر العمل القيادية من الأمور المهم أخذها في الحسبان والاطلاع عليها قبل البدء في بناء أي برنامج تطوير قيادي ، وفي هذه الدراسة المسحية لأبرز البرامج القيادية تم مسح مجموعة من النماذج القيادية، وبعض أطر العمل المناسبة للدراسة وتم عرضها باختصار لإعطاء فكرة عامة عن النموذج أو إطار العمل ويمكن النظر للنموذج على أنه تمثيل مبسط ، على شكل مخطط يمكن من خلاله التعرف على مختلف العناصر المكونة للنظرية ، وتبيين التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر ، ووصف النتائج المتحصل عليها، أما بالنسبة لإطار العمل فهو يأتي على عدة أشكال منها ما هو تفصيل وتطبيق للنظرية أو عبارة عن إطار عام لبرنامج قيادي يمكن تكييفه بما يتناسب مع المنظمة.

وفي هذه الدراسة تم إدراج عدد (14) نموذج وإطار عمل يمكن النظر إليها بنظرة شاملة كالتالي:

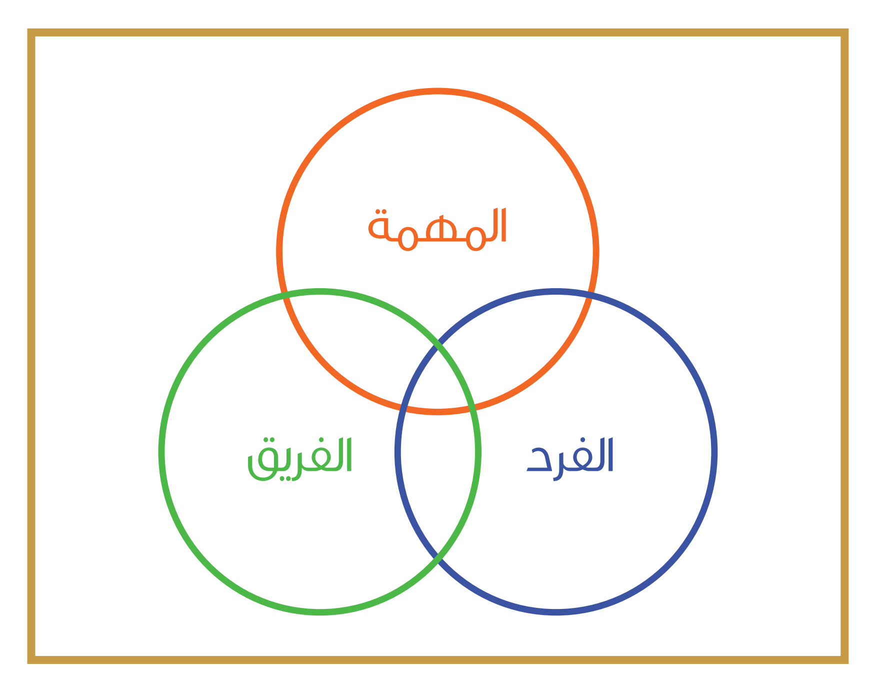
- النماذج الثلاثة الأولى نماذج أساليب قيادة أو منهجية في القيادة أكثر من كونها نماذج للتطوير القيادي،لكن تم تطوير هذه النماذج خلال الفترات الماضية وأصبح لها برامج وأطر عمل تخدمها في مجال التطوير القيادي.
- نموذج الإمداد القيادي في المنظمة وهو النموذج الرابع، أُورد تبعاً له إطارَي عمل هما الخامس والسادس كتطبيقين لنموذج الإمداد القيادي وهما على التتابع إطار عمل منظمة المارسين الناشئين في الأعمال الخيرية وإطار عمل الخطة (أ) والمنتج من قبل مجموعة بريدج سبان المهتمة بالعمل التطوعي.
- النموذج السابع تم التطرق إلى نموذج 70-20-10 كنموذج تعليمي وتطبيق عليه في مجال القيادة تم طرح النموذج الثامن المعروف بالنموذج الخليط والمتبنى من قبل مركز القيادة الإبداعي.
- النموذج التاسع يعتبر أحد أشهر وأنجح النماذج الحالية في التنمية القيادية، وهو نموذج المستوى الخامس.
- في النموذج العاشر تم عرض نموذج القدرات، وكمثال تطبيقي عليه في العمل التطوعي تم إدراج الإطار الحادي عشر المعروف بإطار عمل منظمة المانحين، وإطار العمل الثاني عشر المعروف بإطار عمل القيادة في القطاع الاجتماعي.
- النموذج الثالث عشر نموذج الكفاءات للتطبيق عليه طرح نموذج جامعة فلوردا تطبيقا لنموذج الكفايات.

5.1 نموذج القيادة المرتكزة على العمل لأدير

يمتلك جون أدير (John Adair) مكانة عالية في عالم القيادة، ويُعرَف نموذج أدير بأن القيادة التي محورها العمل (action-centr d leader) تتمكن من إنجاز المهمة من خلال فريق العمل والعلاقات مع الزملاء من المدراء والموظفين، ووفقا لتفسير أدير (شكل- 1) فإن القائد الذي يرتكز على العمل يجب أن:

- يدير العمل الذي يجب إنجازه (هيكلة المهام).
- يدعم الأفراد الذين يقومون به ويراجع العمل معهم.
- ينسيق ويعزيز فريق العمل ككل.

إن مخطط أدير المشهور ذو الثلاثة دوائر ليس إلا تبسيطا لتنوع التفاعل البشري ، وأداة مفيدة في نفس الوقت للتفكير فيما يجعل من القائد/ المدير كفئاً في عمله الذي يقوم به. إن القائد/ المدير الكفء ينفذ الوظائف وينحى ذات السلوك الذي تصوره الدوائر الثلاث،كما تستدعي الظروف الطارئة استجابات مختلفة من القائد. تخيل بالتالي أن الدوائر قد تكون أكبر أو أصغر باختلاف الوضع ، أي أن القائد سيمنح تركيزا أكثر أو أقل للسلوكيات الموجهة وظيفياً وفقا لما ينطوي عليه الوضع الفعلي. والتحدي الذي يواجه القائد هو: إدارة جميع أقسام المخطط:



شكل 1



المجال	العناصر
المهام	• تحديد المهمة • وضع الخطة • تخصيص العمل والموارد • مراقبة الجودة ومعدل العمل • فحص الأداء ومقارنتة بالخطة • تعديل الخطة
الفريق	• المحافظة على الانضباط • بناء روح الفريق • التشجيع والتحفيز وزرع الشعور بالهدف • تعيين نائبين • ضمان التواصل داخل المجموعة • تطوير المجموعة
الفـرد	• التدخل في المشاكل الشخصية • الثناء على الأفراد • توضيح الحالة • تمييز القدرات الفردية والاستفادة منها • تطوير الفرد

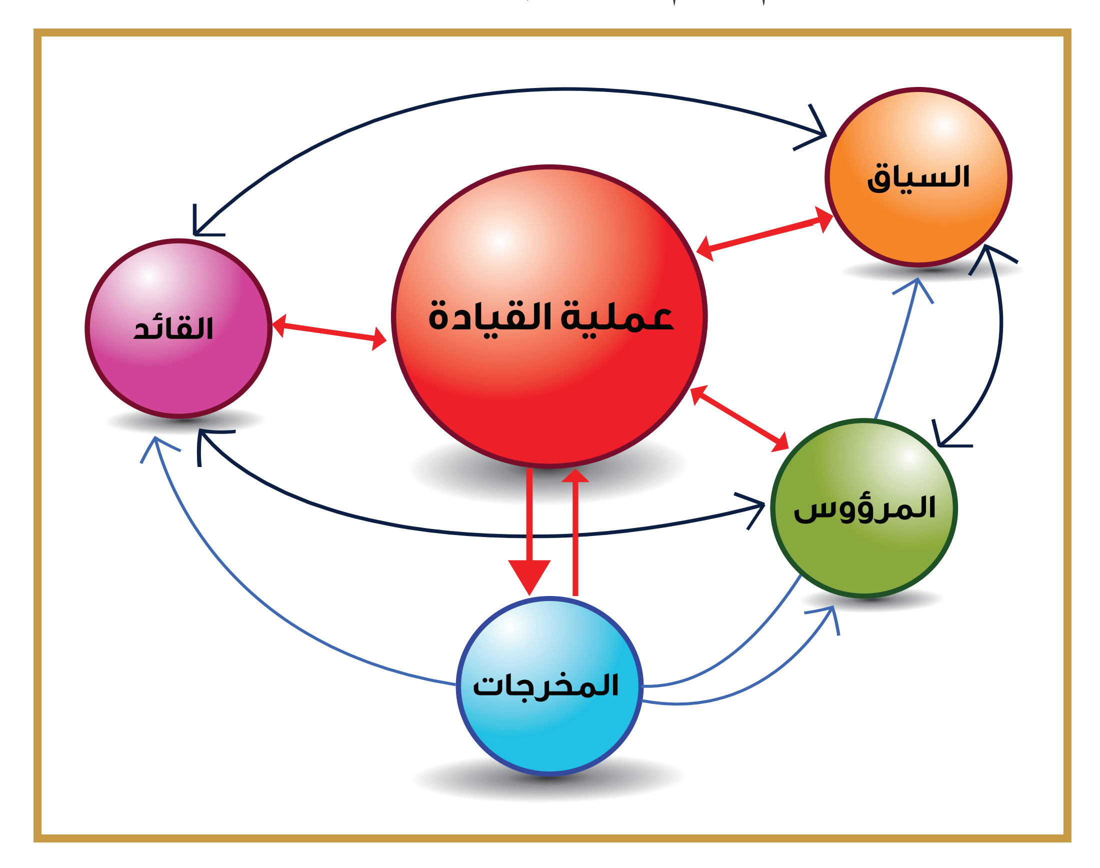
جدول 1

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط

https://goo.gl/ByMJFp

5.2 نموذج عملية القيادة لدونهام وبيرس

يساعد نموذج عملية القيادة في فهم السبب وراء أهمية تبني منهج إيجابي طويل المدى للقيادة ، وقد وضع رأندال بي دونهام (Randall B. Dunham) وجون بيرس (Jon Pierce) نموذج عملية القيادة، ونُشر عام 1989م في كتابهما «إدارة» «Managing».



شكل2

يظهر النموذج (شكل-2) العلاقة بين أربعة عوامل رئيسية والتي تسهم في نجاح القيادة أو فشلها وهي:

- **القائد :** هو الشخص المسؤول الذي يدير أداء المجموعة.
- **المرؤوس :** هم الأشخاص الذين يتبعون توجيهات القائد في المهام والمشاريع.
- **السياق :** هو حالة تنفيذ العمل ، على سبيل المثال: قد يكون يوم عمل عادي ، أو مشروع طوارئ أو مهمة صعبة طويلة المدى. كما يشمل السياق البيئة المادية ، والموارد المتاحة ، وأحداث المنظمة على نطاق أوسع.

- **المخرجات :** وهي نتائج العملية ويمكن أن تكون المخرجات الوصول إلى هدف معين ، أو تطوير منتج ذا جودة عالية ، أو حل قضية في خدمة العملاء ، كما يمكن أن تشمل أموراً مثل: تحسين الثقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين، أو رفع معنويات الفريق.

يبين النموذج الطريقة التي يتحد فيها القائد والمرؤوسون والسياق للتأثير على المخرجات، كما يبين كيف تؤثر التعليقات على المخرجات وعلى القائد. إن الأهم من ذلك هو أن النموذج يشير إلى القيادة كعملية ديناميكية مستمرة، ولذلك من المهم أن يكون مرناً حسب السياق والمخرجات، وأن يسهم بشكل مستمر في العلاقة مع المرؤوسين. وبناء على ذلك يمكن للنموذج أن يساعد أيضا على فهم ما يلي:

- كيف تؤثر أفعالك كقائد على مرؤوسيك بناء على السياق والمخرجات.
- كيف يؤثر المرؤوسون عليك.
- كيف يؤثر كل من السياق والمخرجات عليك وعلى مرؤوسيك.

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط

https://www.mindtools.com/pages/article/leadership-process.htm



5.3 نموذج القيادة التحولية

تُعرّف القيادة التحولية بأنها منهج القيادة الذي يُحدِث تغييراً على الأفراد والأنظمة الاجتماعية، وعند تطبيقها بشكل مثالي فإن القيادة التحولية تنشئ تغييراً مؤثراً وإيجابياً على المرؤوسين لتحقيق الغاية النهائية وهي تطوير المرؤوسين تحت ظل قادتهم. أما عند تطبيقها بشكلها الفعلي فإن القيادة التحولية تعزز من الجوانب المحفزة والأخلاقية والأدائية للمرؤوسين بتطبيق عددٍ متنوع من الآليات، من بينها ربط إحساس المرؤوسين بهويتهم ومسئوليتهم تجاه رسالة المنظمة وهويتها الجماعية، وذلك بأن يكون القائد قدوة لمرؤوسيه الذين يؤازرهم، وكذلك منافسة مرؤوسيه في تحقيق إنجازات فردية في عملهم، وإدراك نقاط القوة والضعف الموجودة. إن تحقيق ذلك يساعد القائد على مسايرة مرؤوسيه في المهام التي ترفع من مستوى أدائهم، وتعرض القيادات التحولية السلوكيات المرتبطة بخمسة أساليب تحولية وهي:

الأسلوب التحولي	سلوك القائد
(1) **السلوكيات المثالية:** تطبيق المثل العليا للشخص	• التحدث عن أهم القيم والاعتقادات التي يؤمنون بها. • تحديد أهمية امتلاك شعور قوي بالهدف. • مراعاة تبعات القرارات الأخلاقية والسلوكية. • تأييد الإمكانيات الجديدة الفريدة. • التحدث حول أهمية الثقة المتبادلة.
(2) **الحافز الملهم:** تشجيع الآخرين	• الإيجابية في أثناء التحدث عن المستقبل. • التحدث بحماس عما يجب إنجازه. • صياغة رؤية مشوقة للمستقبل. • الحديث بثقة عالية عن إمكانية إنجاز الأهداف. • تقديم صورة محفزة لما يجب الاهتمام به. • اتخاذ موقف قوي تجاه القضايا الخلافية.

الأسلوب التحولي	سلوك القائد
(3) **المحاكاة الفكرية:** محاكاة الآخرين	• إعادة اختبار الافتراضات الأساسية للتأكد من مدى تلائمها. • البحث عن وجهات النظر المختلفة في أثناء حل المشكلات. • إقناع الآخرين بالتفكير في المشكلة من جوانب مختلفة. • اقتراح طرق جديدة للبحث في آلية إنجاز المهام. • التشجيع على استخدام التفكير غير التقليدي في حل المشكلات التقليدية. • التشجيع على إعادة النظر في الأفكار التي لم يتم طرحها من قبل للنقاش والبحث.
(4) **الاعتبارية الفـردية:** التدريب والتطوير	• تخصيص وقت للتدريس والتدريب. • معاملة الآخرين كأفراد مستقلين بدلاً من معاملتهم كأعضاء في المجموعة. • الاهتمام بالأفراد ومراعاة الاختلاف بينهم في الاحتياجات، والقدرات، والتطلعات. • مساعدة الآخرين في تحسين نقاط القوة لديهم. • الحرص على الإصغاء لمشكلات الآخرين. • تعزيز التطوير الذاتي.
(5) **الصفات المثالية:** الاحترام، والثقة، والإيمان	• غرس الاعتزاز في نفوس الآخرين لانضمامهم إلى المجموعة. • الحرص على اهتماماتهم الفردية لتحقيق مصلحة المجموعة. • التصرف على نحو يبين الاحترام بين الآخرين. • إبراز شعور القوة والكفاءة. • تقديم تضحيات شخصية لتحقيق مصلحة الجميع. • طمأنة الآخرين بأن العقبات سيتم تجاوزها.

جدول 2

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط
https://goo.gl/YBkzdb

رؤية حول نماذج القيادة الثلاثة السابقة

المتأمل للنماذج الثلاثة الأولى يجد أنها في أساسها أساليب قيادة أو منهجية في القيادة أكثر من كونها نموذج للتطوير القيادي ولكن في الواقع قد تم تطويرها، وأصبح لها برامج وأطر عمل تخدمها في مجال التطوير القيادي، وتمتاز هذه النماذج القيادية بجمعها بين القدر الكافي من التنظير والتجربة الميدانية، إضافة إلى إمكانية تحويلها إلى أكثر من برنامج تدريبي وإطار عمل، ومما يميز هذه النماذج المرونة في عملية استخدامها للتطوير، فبإمكان القائد الناشئ اختيار أحد هذه النماذج وتطوير ذاته فيها بشكل فردي، كما يمكن استخدامها لتطوير مجموعة من القادة الناشئين من منظمات مختلفة في برنامج تدريبي واحد أو يمكن تطبيقها على منظمة متكاملة بحيث تكون سمة قيادية فيها وميزة أخرى لمثل هذه النماذج، وعدم تقييدها بطبيعة منظمة معينة، وكما يمكن الاستفادة منها في تطوير القيادات في بيئات القطاع الخاص، كما وقد تُستَخدم في تطوير القادة الناشئين في بيئات العمل الخيري.



5.4 نموذج خط الإمداد القيادي

من الملاحظ أن كثيراً من المنظمات تهدر الوقت في البحث عن أشخاص أكفاء للعمل كقيادات لديها. وغالباً ما تظهر الفاعلية أكثر عندما تكون الترقية للقيادات من الداخل باعتبارهم من موظفي الشركة المعروفة مزاياهم والمعتادين على طبيعة العمل في الشركة، وفي المقابل هناك العديد من المنظمات التي لا تملك أي خطة «لتطوير القيادات العاملين لديها» مما يضطرها للبحث عن مواهب خارجية، نموذج خط الإمداد القيادي Leadership Pipeline Model أداة تساعد على التخطيط لتطوير القيادة الداخلية في المنظمة.

5.4.1 نبذة عن نموذج خط الإمداد القيادي

تم بناء نموذج خط الإمداد القيادي على يد كلاً من رام شاران Ram Charan وستيفين دروتر Stephen Drotter، وجيمس نويل James Noel، بناءً على خبرة تزيد عن 30 عاماً في العمل الاستشاري مع مجموعة من الشركات، وبعدها تم إصدار النموذج عام 2000م في كتاب «خط الإمداد القيادي» «The Leadership Pipeline»، ثم أعيد تنقيحه ونشره من جديد في عام 2011م.

يساعد النموذج المنظمات على تنمية القيادات من الداخل على عدة مستويات ، يبدأ من مستوى قائد المجموعة المبتدئة وينتهي بالمدير العام. كما يقدم هذا النموذج إطاراً عملياً يمكن الاستفادة منه في تحديد قيادات المستقبل، وتقييم الكفاءات، والإعداد لتطويرهم، وتقييم النتائج. ويعني هذا ببساطة أنه يمكنك استخدام النموذج في تحديد مستوى جودة تدريب الموظفين للارتقاء بهم إلى المستويات العليا في سلم القيادة. ولكي يحقق القيادي النجاح عليه أن يمر بست مراحل انتقالية أساسية–وتسمى مسارات–كما هو موضح في (الشكل- 3).

تتطلب كل مرحلة انتقالية مجموعة مختلفة من المهارات والقيم ، ويجب على القيادي في كل مرحلة انتقالية أن يطور هذه المهارات والقيم لينجح ويتجاوز مستواه القيادي. ووفقاً للنموذج فإن القيادي العام في المنظمة يجب أن يراقب الكثير من المدراء المبتدئين في أثناء كل مرحلة يمرون بها من مراحل القيادة، وذلك للتأكد بأنهم يستخدمون المهارات المناسبة لمستواهم الحالي ، فبقاء المدير بدون اكتساب المهارات الصحيحة –حتى وإن إرتقى ظاهرياً إلى مستويات عليا– قد يتسبب بركوده وتحوله إلى شخص غير فعال، وينتهي به المطاف إلى الفشل.



شكل 3

5.4.2 مزايا استخدام النموذج

أ) ترقية القيادي من داخل المنظمة يعد وسيلة أفضل من البحث عن مواهب من الخارج، وغالباً ما تتسرب هذه المواهب القيادية الخارجية من منظمة إلى أخرى بحثاً عن فرص أفضل، مما تجعل المنظمات تعاني لسد النقص. ويضمن هذا النموذج «الخطي» للمنظمات ثبات موجة المرشحين للعمل من داخل المنظمة والمؤهلين لأداء الأدوار القيادية الكبيرة.

ب) عند انتقال الموظف القيادي إلى المستوى التالي فإن نموذج خط القيادة يساعده على اكتساب مهارات ومستويات فكرية جديدة بدلاً من الرجوع وتكرار المهارات المستخدمة في المستوى السابق، وهذا يساهم في زيادة مرونته وكفاءته.

ت) إن كانت ثقافة المنظمة تركز على تطوير الموظفين الحاليين لديها فإن هذا يرفع من معنويات القوة العاملة بأكملها. كما أن الموظفين عندما يرون اقتراب الفرص لديهم، فإن حركة دورانهم تقل، وبذلك ترتفع الإنتاجية ومعدل المشاركة، كما أن الاستثمار في التنمية يظل مستمراً ولا يتوقف بسبب بقاء الخبراء في المنظمة فترة أطول.

بالإضافة إلى ما يقدمه النموذج للمنظمات التي ترغب بتطوير الأجيال القادمة من المدراء من داخل المنظمة نفسها، فإن هذا النموذج يساعد الموظف أيضاً في التخطيط لمساره الوظيفي؛ لأنه يمكن من خلاله تحديد المهارات والأساليب التي يحتاجها عند كل مرحلة، وحينها يمكنه البدء بإعداد نفسه، وتأهيلها للحصول على الترقية التي تليها.

5.4.3 مسارات النموذج

المسار الأول: من إدارة الذات إلى إدارة الأفراد

عندما ينتقل شخص من العمل الفردي إلى إدارة الآخرين فإن هناك تغيراً ملحوظاً يطرأ عليه بالإضافة إلى مجموعة المهارات التي تبدأ بالظهور، فالقائد الجديد الآن أصبح مسئولاً عن تقديم أعمال منجزة من مجموعة أفراد، وهذا يعني اختلاف جذري في أسلوب العمل. وللنجاح في إدارة الأفراد فإن على القائد في هذا المستوى أن يشرك غيره بالمعلومات، وتظهر استقلاليته ، ويكون مدركاً لاحتياجات الموظفين ، ويقدم لهم التوجيه والإرشاد.

المسار الثاني: من إدارة الأفراد إلى إدارة المدراء

تظهر غالباً في هذا المرحلة قفزة ملحوظة في عدد المهنيين من ذوي الخبرة الذين يترأسهم المدير ، مما يعني أن عدداً من المهارات الجديدة وقيم العمل لابد من اكتسابها مثل: العناية بتدريب من هم تحته من مدراء الفرق، وامتلاك مهارات بناء فريق العمل الفعال،إضافة إلى تخصيص الموارد للموظفين.

المسار الثالث: من إدارة المدراء إلى مدير وظيفي

عادة ما يقتضي عمل المدير الوظيفي إرسال التقارير إلى المدير العام للشركة، لذا فهو يعد مسئولاً عن أقسام إدارية كاملة. ويتطلب الانتقال إلى هذه المرحلة قدراً كبيراً من النضج والوعي، وقدرة عالية على بناء علاقات مع الأقسام الأخرى ، إضافة الى تعلم الأسلوب الاستراتيجي في التفكير والإدارة مع الاهتمام بكامل القسم أو العمل الوظيفي.

المسار الرابع: من المدير الوظيفي إلى مدير الأعمال

ربما تعد هذه المرحلة الأكثر صعوبة من المسارات القيادية الستة، لأنه ينبغي على القائم بها أن يُغيِّر أسلوبه في التفكير. حيث أنك عندما تدير عملاً تجارياً فإن الصعوبة تزداد تبعاً له، ويزداد تسليط الضوء على منصبك الوظيفي، كما أن الكثير من مديري تنمية الأعمال لا يتلقون إلا القليل من التوجيه والإرشاد من القيادات العامة. كما أنه يشرف مدير الأعمال على كافة الوظائف لأي عمل تجاري وليس وظيفة واحدة فقط، وهذا يتطلب التغيير في القيم والتصورات.

المسار الخامس: من مدير تنمية الأعمال إلى مدير المجموعة

لتكون مديراً ناجحاً للمجموعة يجب أن تكتسب وتتقن مهارات عالية أخرى؛ حيث يكون المدير في هذه المرحلة مسئولاً عن الأعمال التجارية المستقلة التي غالباً ما تكون منتشرة في أنحاء العالم، لذا يجب أن يمتلك مدير المجموعة القدرة على إدارة هذه الأعمال في وقت واحد لتحقيق الغايات العامة والأهداف طويلة المدى للمنظمة.

المسار السادس: من مدير المجموعة إلى مدير المنشأة

يعد مدير المنشأة أو الرئيس التنفيذي- في الدرجة الأخيرة من السلم الوظيفي للقيادات، ويحتل منصبه الوظيفي مكانة بارزة في الشركة، فإذا فشل الرئيس التنفيذي فسيكون لهذا تأثير سلبي في تصوّر الموظفين عن المنظمة. وينبغي على الرئيس التنفيذي المستقبلي أن يدرك أن وصوله إلى هذه المرحلة يعني تحمله مسئولية عدد مختلف من المجموعات المساهمة، والمنظمات، مثل اللجان وخبراء التحليل الاقتصادي والمستثمرين، والشركاء، والقوة العاملة، والتقارير المباشرة والمجتمعات المحلية ، ويتسبب الفشل في أي من هذه المجموعات بفقدان المصداقية. ونظراً لتحمل الرئيس التنفيذي عدداً من المسئوليات فإنه عادة ما يقدم قرارات صائبة في أثناء وقوعه تحت قدر كبير من الضغوط، لذلك تأكد من أن القيادات المحتملة لديك أنها معتادة على مجموعة كبيرة من أساليب اتخاذ القرارات، وأن لديهم قدرة على الارتجال في قراراتهم، وأن يتحلى بالشجاعة للدخول في مجازفات محسوبة، حتى وإن واجه معارضة من الآخرين. وهذا يتطلب شخصية تتحلى بالنزاهة والحزم والقوة الداخلية.

رؤية حول نموذج خط الإمداد القيادي

نموذج خط الإمداد القيادي Leadership Pipeline Model نموذج طويل المدى يساعد على التخطيط لتطوير القيادات الداخلية في المنظمة على عدة مستويات، وكل مستوى يتطلب توفر مجموعة مختلفة من المهارات والقيم أو ما يمكن تسميته بالجدارات ويُتطلب من القيادي الإلمام بهذه القدرات والجدارات لتجاوز هذا المستوى. وهنا يقدم النموذج مجموعة من الميزات للمنظمات لعل أهمها: الاستفادة من القدرات الموجودة في المنظمة واستثمارها مما يساعد على استبقاء الموظفين المميزين في المنظمة ، إضافة إلى إعطاء الدافعية التحفيزية العالية للموظف حيث يرى مساره الوظيفي واضحاً أمامه فيدفعه ذلك للتفاعل مع البرامج التطويرية المقدمة له، إضافةً إلى رسم برامج تطوير ذاتي تمكنه من الانتقال لمستويات أعلى بشكل أسرع.

يناسب مثل هذا النموذج التطبيق على منظمة بشكل كامل أكثر من مناسبته للتطبيق على مجموعة من القيادات من منظمات مختلفة، ويتطلب تطبيقه دراسة المنظمة دراسة مستفيضة، وتحديد الجدارات والقدرات المطلوبة، وتحديد المستويات الإدارية في المنظمة ثم بعد ذلك تكييف النموذج بما يناسب المنظمة.

ويمكن النظر للنموذج السابق على أنه العملية التنظيرية لنموذج خط الإمداد القيادي، ويليه إطاري عمل سيتم تناولهما بالتفصيل عبارة عن تكييف للنموذج لتطبيقه في القطاعات غير الربحية وعلى القيادات الناشئة.

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط
http://goo.gl/WhKwq5

5.5 إطار عمل توليد التغيير لبناء مواهب غير ربحية وتطوير خط الإمداد القيادي

منظمة الممارسين الناشئين في الأعمال الخيرية
EPIP(Emerging Practitioners in Philanthropy)

ترى منظمة الممارسين الناشئين في الأعمال الخيرية (EPIP) وجود فرصة لمشاركة الأفراد في القوة العاملة غير الربحية في كل مرحلة من مراحل سلم وظائفها وخدماتها، وباعتبارها المنظمة دليلاً يرشد المولين الراغبين بتعزيز استثمارهم في المنظمات المستقلة غير الربحية أو في القطاع الخيري بشكل عام. يستطيع المانحون أن يختاروا الفرص المستهدفة والتي تم تطويرها من خلال إطار عملي تتلائم سعته مع الموارد المتوفرة والكفاءات الأساسية، والمعايير الجغرافية وغيرها من العوامل العامة. وتؤمن المنظمة بأنه يمكن العمل سوياً من خلال الجهود المقصودة والتمويل والعمل غير الربحي لمساعدة هذا القطاع على:

أ) تعبئة خط الإمداد القيادي: بتوظيف موهبة قيادية ناشئة تتميز بالتنوع والكفاءة في المنظمات غير الربحية، ثم الاستفادة منها داخل هذه المنظمات نفسها، وذلك في مجالات عملهم داخل القطاع على نطاق واسع.

ب) تنمية الموهبة القيادية الحالية وتسخير قدراتها: المساهمة في دفع عجلة التنمية للجيل التالي من القيادات الناشئة وذوي الخبرة وخاصةً المدراء في المؤسسات غير الربحية، وبذلك تتمكن من سد الثغرة القيادية على كافة مستويات المنظمات غير الربحية.

ت) الدفع بقيادات جديدة مع إعادة إشراك القيادات المتقاعدة: إنشاء مسارات فاعلة للتعاقب القيادي وبناء استراتيجيات للمواهب القيادية غير الربحية المتوقع تميزها والرقي بها، وكذلك للقيادات غير الربحية المتقاعدة أو التي لا تزال في منتصف حياتها المهنية؛ حيث يمكنك أن تعيد إشراك «القيادات «الفخرية» غير الربحية لكي تقدم التوجيه والإرشاد ونقل المعرفة لكلِ من الأجيال التالية والقطاع بشكل متكامل.

والمؤسسات غير الربحية بحاجة إلى أنظمة كبرى لتطوير القيادة، بالإضافة إلى تخطيط سليم متسلسل وأنظمة إدارية لإنشاء خط فعال للمواهب القيادية. إن بناء سلسلة من المناصب الوظيفية المتزايدة بدون تطوير الموظفين الذين يلائمون هذه المناصب يهدد المؤسسات غير الربحية ويعرضها للنقص في الكفاءات التي تحتاجها، وعلى نحو مماثل فإن تأسيس أنشطة طارئة أو غير متماسكة لتطوير القيادة بدون الحصول على وعي كامل بمتطلبات العمل الحالية والمتطورة قد يتسبب في نتائج غير مستقرة وعشوائية، والتي في المحصلة ستؤثر سلباً على رسالة المنظمة.

سبع مجالات لبناء موهبة صحيحة غير ربحية ولتطوير خط القيادة:

توجد هناك سبعة مجالات للتطبيق الأساسي لبناء خط الإمداد القيادي القويم للقوى العاملة كما في الشكل (4)، وهذه التطبيقات تعد أساسية لبناء إدارة متسلسلة متكاملة، ونظام لتطوير القيادة يتميز بدعم القيادات غير الربحية وإدارتها، ويمكن وصف هذه المجالات على النحو الآتي:



شكل4

1. **التوظيف:** ويتضمن عدداً من النشاطات الضرورية لنشر الوعي عن فرص العمل المجزية والهادفة في هذا القطاع، ثم غرس الموهبة الجديدة في القوى العاملة غير الربحية وتجنيدها لمصلحة القطاع.
2. **الاستبقاء:** ويشير إلى جهود الاستبقاء للناشئة والمبتدئين من المهنيين والمتطوعين في المنظمات، والقطاع ككل.
3. **التطوير:** ويصف فيه الاستراتيجيات التنظيمية القائمة على نطاق القطاع التي تهتم بتعزيز المهارات، والمعرفة، والكفاءات.
4. **إعادة التشكيل:** وتهتم بإعادة بناء المنظمات غير الربحية لتتوافق مع تطبيقات العمل الحديثة ونماذج القيادة الجديدة، وذلك بالتأكد من أن القوى العاملة والمؤسسات التي تطبق هذا المجال متماشية معها.
5. **التجديد:** ويشير إلى الجهود المبذولة لتنشيط القيادات غير الربحية، وذلك لتجنب الإجهاد، وأيضا للتأكد من الاستمرار على المدى البعيد للوظائف المدنية الهادفة والمؤثرة.

6. **التسلسل والانتقال:** وفيهما تكون الجهود المبذولة لإنشاء مسارات داعمة ودائمة للمناصب الإدارية وأعضاء مجلس الإدارة، ففيها تنتقل هذه المناصب تدريجياً من العمل بدوام كامل إلى العمل في المنظمات غير الربحية، ثم يتم تحديد قيادات جديدة من داخل المنظمة وتأهيلهم لتولي زمام الأمور.
7. **إعادة المشاركة:** وهي تهتم بالجهود المبذولة لإعادة إشراك القيادات غير الربحية من المتقاعدين أو الذين غادروا القطاع في أثناء الخدمة، ويكون ذلك إما «بإعادتهم» إلى الوظائف، أو إلى دوام جزئي، أو أدوار تطوعية، وذلك ليساهموا في دعم المنظمات غير الربحية، والقطاع بصورة عامة.

جدول يوضح ما يمكن للمانح تقديمة لدعم خط الإمداد القيادي:

	الحد الأعلى للاستثمار	الحد المتوسط للاستثمار	الحد الأدنى للاستثمار
التوظيف	ساعد المنظمة غير الربحية لتطوير برنامجها الاستثماري الخاص بها	موّل التكاليف الضرورية عن متدرب أو متدربين في البرنامج الحالي	أنشيء برنامج التدريب الداخلي وقم بإدارته
الاستبقاء	استضف نقاشاً حول صعوبات الاستبقاء مع القيادات غير الربحية.	حدد تحديات الاستبقاء في المجتمع، وتعرف على المشكلة، ثم قدم التمويل لتوفير الحلول وتطبيقها	طوّر وتعهد بالتمويل في برنامج جديد للاستبقاء القيادي في المنظمات غير الربحية متوسطة كانت أم كبيرة.
التطوير	ادفع تكلفة مشاركة قياديين اثنين أو قيادي واحد ناشئ أو جديد في: التدريب، أو التوجيه، أو حضور مؤتمر، أو عضوية في الشركة.	ابحث عن أساليب لدعم البرامج الحالية في تطوير القيادة في مجتمعك	أنشيء برنامجاً قيادياً جديداً لمجموعة معينة تساهم جيداً لتحقيق رسالة شركتك (مثل: القيادات البيئية، القيادات الفنية، قيادات الاختلاف)

إعادة التشكيل	ابحث عن الاختلافات بين نماذج القيادات التقليدية والتشاركية، ثم ناقش النتائج مع المستفيدين من المنح.	ارتبط بالعمل مع منظمة واحدة غير ربحية لتقديم الدعم، ولإعادة تشكيل الخبراء من المستشارين والمدربين.	تعاقد وادفع التكلفة الكاملة للخدمات الاستشارية والتدريبية في المنظمات غير الربحية التي لا تزال قيد مرحلة إعادة التشكيل.
التجديد	أخبر المستفيدين من المنح بأنك تهتم بالتجديد الإداري لتظهر الحكمة من القرارات ولا تبدو علامة على ضعف المسؤولية.	ادعم الإجازات المدفوعة والخبرات التقاعدية لعدد قليل من القيادات غير الربحية.	طوّر وموّل برنامجاً في شركة راعية لإجازة مدفوعة في مجتمعك
التسلسل والانتقال	ادفع لجلسة تدريبية لإداري واحد لتحقق ارتقاء قائد أو لإنشاء «الاستقرار» في انتقال المستشارين وتحولهم كمرجع.	ادعم مستشاراً واحداً ليصل إلى مجلس الإدارة أو المناصب الإدارية من خلال الحالة الانتقالية.	موّل شبكة من القيادات التي تملك خبرات انتقالية ويمكنها تدريب منظمات أخرى.
إعادة المشاركة	ناقش الفرص في إعادة إشراك القيادات التي قد تقاعدت أو غادرت القطاع في أثناء الخدمة.	ساعد في إنشاء برنامج إداري داخلي في مجتمعك	تعاون مع ممولين آخرين لتطوير برامج جديدة شاملة لإعادة المشاركة وتتعدى بشمولها تقديم الخدمات الداخلية
حول خط القيادة	شارك المعلومات حول الموهبة القيادية وتطويرها مع المستفيدين من المنح، والمستجيبين لطلبات المنح، والمقدمين على طلب تمويل فرص تطوير القيادة	استضف سلسلة من النقاشات حول المواهب والقيادات في المؤسسات غير الربحية. وأظهر المنح الثانوية المهمة للمستفيدين من المنح، وخاصة تلك المنح المتعلقة بالمواهب والشؤون القيادية.	أنشيء منحة جديدة تركز على مجال الموهبة أو تطوير القيادة أو انضم إلى ممولين آخرين لإنشاء مبادرات على مستوى القطاع.

جدول3

رؤية حول إطار عمل توليد التغيير
لبناء مواهب غير ربحية وتطوير خط الإمداد القيادي

تقدم منظمة الممارسين الناشئين في الأعمال الخيرية EPIP Emerging Practitioners in Philanthropy إطار عمل توليد التغيير لبناء مواهب غير ربحية وتطوير خط الإمداد القيادي، والذي يمتاز بتقديم رؤية واسعة للتطوير القيادي في المنظمات غير الربحية يخاطب الطرفين: المنظمة المستفيدة من التطوير القيادي، والجهات المانحة، التي لها دور في تطوير منظمات العمل غير الربحي والعاملين فيها، بحيث يقدم عدة خيارات للدعم قسمت على ثلاثة محاور مقسمة لسبعة مجالات تساعد في بناء المنظمات قيادياً ليس على مستوى موظفيها فقط بل برؤية تكاملية تشمل الموظفين الحاليين وتوظيف قيادات ناشئة، والحرص على استبقاء موظفيها وتطورهم إضافة الى إعادة تشكيل المنظمات لتتماشى مع الواقع الحديث، كما يركز على تجديد روح العمل القيادي في قيادات العمل غير الربحي، كما يركز كذلك على ضمان الإمداد الوظيفي للمراكز القيادية إضافة إلى تقديم رؤية ومبادرة حول إشراك القيادات المتقاعدة أو القيادات في منتصف العمر العملي. ويخاطب النموذج المؤسسات المانحة بعدة خيارات من الدعم وعلى عدد من المستويات، وكذلك تقديم عدد من الفرص للدعم بمستويات عليا ودنيا.

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط

http://goo.gl/k6HHds



5.6 إطار عمل الخطة (أ) لتنمية القيادات المستقبلية

(**مجموعة بريدج سبان** The Bridgespan Group)

خطة للمؤسسة يتيح لها تنمية القيادات بشكل أكثر تركيز وفاعلية. يتم وضع الخطة (أ) وتنفيذها من خلال تطبيق خمسة إجراءات تتسم بالترابط والتفصيل، كما هو موضح في (الشكل- 5) :



شكل5

1. **مشاركة القيادات العليا في المنظمة:**

ذكر أغلب المشاركين في تقرير المسح التشخيصي الذي أجري أن الرئيس التنفيذي يشارك بحيوية في بناء خط قوي من المرشحين للقيادة، كما ذكر الغالبية أن القيادات العامة لا تتحمل مسئولية جهودها التنموية. ولبناء القيادات على المدى الطويل، ينبغي على المدير التنفيذي أن يكون بمثابة القائد التنفيذي الفعلي للموهبة فيشير إلى أهمية تنمية المهارات القيادية، ويحدد التطلعات لفريقه، ثم يبدأ في التطبيق، وهذا يكون أولا بتطوير الأشخاص الذين يتواصل معهم مباشرة، ثم يطلب منهم أن يفعلوا نفس الشيء لمجموعاتهم، فعندما يُلزِم نفسه والآخرين بتحمل مسؤولية النتائج، يتمكن من نقل عدوى التزامه إلى بقية المؤسسة.

2. **وضع الرؤية لفريق القيادة المستقبلي:**

تبدأ جهود التطوير المنهجي بإدراك إمكانيات قيادات المستقبل الضرورية لتحقيق استراتيجية المؤسسة. وهنا اتفق المشاركون في الاستطلاع بنسبة 39% فقط مع عبارة «ندرك القدرات القيادية التي تحتاجها مؤسستنا خلال ثلاث إلى خمس سنوات من الآن،

واللازمة لتحقيق أهدافنا الاستراتيجية».وفي ظل وجود هذا الإدراك فإن القيادات العامة تتمكن من تقييم مدى إمكانية تلبية قيادات المستقبل للاحتياجات المستجدة، وتطبيق خطط تطوير الكفاءات المطلوبة في القيادات المرشحة ذات الإمكانيات العالية.

3. **تطوير قيادات المستقبل:**

تتطور القيادات في المقام الأول من خلال التجارب البناءة التي تمر بها، وهي على رأس العمل. وقد أظهرت الأبحاث أن 70% من تنمية القيادات الأكثر فعالية كان بالتعلم في أثناء الخدمة، و20% بمساعدة المدربين والموجهين، و10% بالتدريب الرسمي. ورغم أن العديد من المؤسسات غير الربحية تتيح لموظفيها فرصا «مرنة»، إلا أن المجموعات الأكثر نجاحا هي التي تؤدي ذلك بمنهجية، وذلك بالتركيز على بناء المهارات المناسبة في الأشخاص المناسبين تدريجياً. وفي المقابل يتطلب إتقان ذلك فهما واضحا لاحتياجات التنمية في كل فرد، حيث ذكر ما يقارب 32% فقط من القيادات التي شملها الاستطلاع أن القيادات المرشحة تطبق خطط التنمية.

4. **البحث عن مواهب جديدة لسد النقص:**

حتى المنظمات التي تملك أفضل الاستعدادات لا يمكنها دائما تحقيق الخطة (أ) من خلال الترقيات الداخلية وحدها، حيث تُظهِر بياناتها أن المنظمات عندما تطبق التوظيف الخارجي تكون قوية نسبيا، فالتعاقد مع القيادات الجديدة المستوفية لاحتياجاتك هو الخطوة الأولى فقط، ثم ينبغي عليك التأكد من دقة الخطط التي أُعدت للأشهر الأولى في الوظيفة لتضمن أكبر نسبة لنجاح القيادات الجديدة؛ فلم تتفق آراء ما يقارب 40% من القيادات الذين شملهم الاستطلاع حول عبارة «نحن نعمل حاليا على تعيين القيادات الخارجية ونتكامل مع ذلك بنجاح».

5. **مراقبة عملية تطوير القيادات وتحسينها:**

تجمع المؤسسات غير الربحية الناجحة البيانات للتأكد من أنها تطبق ما خططت له، وأنها تحرز التقدم نحو أهداف الخطة الأولى، كما تُعد لمناهجها باستمرار لدمج الدروس التي تعلمتها وتقييم ما نجح منها وما لم ينجح. وفي المقابل فقد أظهرت بيانات المسح وجود احتياجات كبيرة لتحسين إجراءات الرصد والعمليات التعليمية،حيث اتفق 19% فقط من القيادات التي شملها الاستطلاع مع عبارة «نجمع البيانات بانتظام لتقييم التقدم الذي أحرزناه، ولتعلم الممارسات الأكثر فعالية في تنمية القيادات ودعمها». وبناء على ما سبق لابد من الانطلاق من الأسس الرئيسية، ثم تحسينها بعد ذلك مع مرور الوقت.

رؤية حول
إطار عمل الخطة (أ)
لتنمية القياديات المستقبلية

إطار عمل الخطة (أ) إطار عمل طويل المدى لتنمية القيادات المستقبلية في المنظمات غير الربحية، يركز إطار العمل ابتداءً على ضرورة مشاركة القيادات العليا في عملية التنمية القيادية، وأثر ذلك في دعم البرنامج القيادي وأثره كذلك في تحفيز الموظفين وتوجيههم. كما يركز الإطار على أهمية تقييم القدرات الحالية في المنظمة ومدى إمكانية تلبية قيادات المستقبل للاحتياجات المستجدة، وتطبيق خطط تطوير الكفاءات المطلوبة في القيادات المرشحة ذات الإمكانيات العالية. ويشير إطار العمل من ضمن مراحلة إلى أهمية التنمية القيادية بنموذج 70-30-20 ويوضح مدى أهمية دوره في البناء القيادي. ويتطرق النموذج إلى ملامح أهمية التوظيف الخارجي وتطعيم قيادات المنظمة بقيادات خارجية وأهمية توظيفهم لنجاح المنظمة، ويُختم الإطار بأهمية جمع البيانات حول تطور الموظفين ومراقبة هذا التطور.

يتميز إطار عمل الخطة (أ) بالعمل على مجموعة من المحاور للتطوير القيادي لكامل المنظمة وليس لمجموعة أشخاص فقط، كما يظهر أهمية دعم القيادات العليا للمنظمة في دعم أي برنامج تطوير قيادي للمنظمة، ومن النقاط المميزة في إطار العمل هذا أهمية تطعيم فريق عمل المنظمة بمواهب جديده تسد النقص وتثري الخبرة.

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط
http://goo.gl/yYbv3I

5.7 نموذج التعلم لتنمية القيادات (10-20-70)

(**مجموعة بريدج سبان** The Bridgespan Group)

إن مفاهيم تنمية الأعمال تساير الموضة حيناً ثم تخالفها بسرعة مذهلة، ومن المفاهيم المتمكنة أمام عوامل الزمن مفهوم « نموذج تنمية القيادة 70-20-10».

وانطلاقا من خبرة 30 عاما لدراسة طريقة تعلم المدراء التنفيذيين للقيادة، وبريادة مركز القيادة الإبداعية Center for Creative Leadership يقوم هذا المفهوم على الإيمان بأن القيادة تُكتسب من خلال الممارسة، ويوجد هناك الكثير من الأدلة التي تدعم هذا الاعتقاد، من بينها دراسة أجراها مجلس قيادة الشركات Corporate Leadership Council ، وكشفت بأن تعلم الموظف أثناء الخدمة يؤثر على أدائه أكثر بنسبة ثلاثة أضعاف من التدريب الرسمي.

وانطلاقا مما يوحي إليه مسمى المفهوم (70-20-10)، فإن نموذج التعلم لتنمية القيادات يتطلب التطوير بنسبة 70% من خلال التعلم على رأس العمل، ثم يكملها 20% من خلال التوجيه الشخصي والمراقبة، و10% من خلال التدريب في فصول دراسية.

انتشر هذا النموذج على نطاق واسع في عالم الشركات والمؤسسات غير الربحية، مع إضفاء كل منظمة باختلافاتها بصمتها الخاصة على ذلك.

تعزز المكونات الثلاثة لنموذج «70-20-10» بعضها البعض، فالنتيجة النهائية لها تسجل قيمة وفائدة أكبر من قيمة كل منها على حدة. ويرتكز النموذج على البحوث التي تبين أن البشر يكتسبون المعلومات بصورة أكبر إذا قُدِّمت في سياق عملي، كما أن التعلم يتحقق وبتأثير أكبر عندما يتم تعزيز الدروس المكتسبة بإقامة حوارات غير رسمية مع أشخاص سبق لهم القيام بأعمال مماثلة، فأصحاب الخبرة من هؤلاء يستطيعون أن يشيروا إلى العقبات العامة، ويقدموا النصائح العملية، ويساعدوا على توجيه المتعلم بعيداً عن العادات السيئة.

وينبغي التأكيد في المقابل على أن قيمة الخبرة لا تقلل من أهمية التعليم الرسمي، بل إن التعليم الرسمي يعد الأهم خاصة في جانب الإمداد بالمهارات التقنية والنظريات والتفسيرات التي يتوافق تطبيقها بصورة مباشرة مع ما يتم اكتسابه بالخبرة، وعندما يتم الأخذ بكلا الجانبين معا (الخبرة والتعليم الرسمي) فإنه سرعان ما يظهر أثرهما وتكاملهما داخل بيئة العمل.

على سبيل المثال: وجدت شركة أمريكان إكسبريس American Express في أثناء دراستها لبرامجها في تنمية القيادات أن تأثير التدريب الرسمي يرتفع بشكل ملحوظ عندما يشارك مدير

المشاركين في التدريب قبل انتهاء الجلسة التدريبية وبعده.

وقد حقق التدريب فاعلية أكثر في الحالات التالية عندما:

- يشارك المتعلم باجتماعات ثنائية مع مديره المباشر لمناقشة آلية تفعيل التدريب وتطبيقه على دوره الخاص.
- يحصل المتعلم على تأييد مديره ودعمه لهذا التدريب الخاص.
- يتوقع المتعلم أن يتميز أو أن يكافىء لتغير سلوكه المتعلق بالتدريب.

إن الثمرة التي تجنيها المنظمات غير الربحية تبدو جلية وهي: أن جودة برامج تنمية القيادات ترتبط بجودة المدراء الذين ينفذونها.

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط
http://goo.gl/74Cdih



5.8 إطار عمل التعلم المتنوع للقيادة (منهج مركز القيادات الإبداعية CCL)

غالبا ما يُعرَّف التعليم المتنوع بأنه الجمع بين الدورات التدريبية الدراسية والدورات التدريبية الافتراضية. ولكن التعليم المتنوع للقيادة يجب أن يتعدى مجرد الدورات الدراسية إلى انخراط القيادات في مجالات العلاقات التنموية والمهام الصعبة، وهو الأمر الذي أظهرت الأبحاث أهميته في تحقيق تطوير القيادات. وما تزال معظم المنظمات تواجه صعوبة في إعادة تعريف مفهوم التعلم المتنوع ليكون تحت إشراف مكان العمل أي تقديم «الأسس» المناسبة لاحتياجات المتعلم وعلى الرغم من عدم تقدم أي منظمة حتى الآن في إعادة صياغة المفهوم بشكل كامل، إلا أن مركز القيادات الإبداعية (CCL®) بدأ في تحقيق نتائج في عدة مجالات رئيسية.



شكل6

كيف تصبح قياديا؟ اتبع قاعدة (70-20-10) التي وُضِعت نتيجة بحث 30 عاما في خبرات مركز القيادات الإبداعية، كما أنها تُصوِّر كيفية تعلم المدراء التنفيذيين وتطوّرهم وتغيرهم على مدار حياتهم المهنية وتقترح هذه القاعدة أن القيادات الناجحة تتعلم ضمن ثلاث مجموعات من الخبرات:

- مهام التحدي (70%).
- العلاقات التطويرية (20%).
- الدورات الدراسية والتدريب(10%).

وتُقر معظم المنظمات بأن تأثير التدريب الرسمي يظل محدودا إذا كان منفرداً، رغم أنها ما تزال تستثمر أعلى ميزانيتها لنشاطات الدورات الدراسية وأصول التعليم الإلكتروني، كما أنها تسعى جاهدة في كيفية تقنين استراتيجية التعلم وتقويمها.

إعادة تعريف التعلم المتنوع

التعلم المتنوع الحقيقي ليس مجرد دمج الدورات التدريبية الدراسية بالدورات التدريبية الافتراضية، بل هو مزيج من التعلم الرسمي مضافا إليه فرصا تعليمية قائمة على مكان العمل أو «الغير رسمية»، شريطة أن تتوفر فيهما جميع أجزاء قاعدة نموذج 70-20-10.

أن التعريف السابق ليس للتقليل من تأثير التدريب القائم على الفصول الدراسية، بل على العكس من ذلك فالدورات الصفية تقدم فرصا فريدة لبناء المهارات، والتعلم من الأقران، والتقييم، والأنشطة التجريبية، والتدريب، ومساحة للتفكير النقدي، وكل ذلك في بيئة مميزة بعيدا عن تشتيت مكان العمل. وبمرور السنوات قدم المشاركون في برنامج مركز القيادات الإبداعية وصفاً لدورات الفصول الدراسية التدريبية هذه على أنها خبرات ساهمت في تغيير حياتهم بشكل إيجابي. ومن ميزات برنامج التعلم المتنوع أنه يمكن تفريغ محتوى المحاضرة على الإنترنت مثل المحاضرات المرئية القصيرة، ومحاكاة الدور الواحد، ودورات الفصول الدراسية الافتراضية، وبذلك يتم إعداد المشاركين بشكل أفضل لتجربة الفصول الدراسية الحية التي تركز على التفاعل، وبناء المهارات، والتعليقات البناءة.

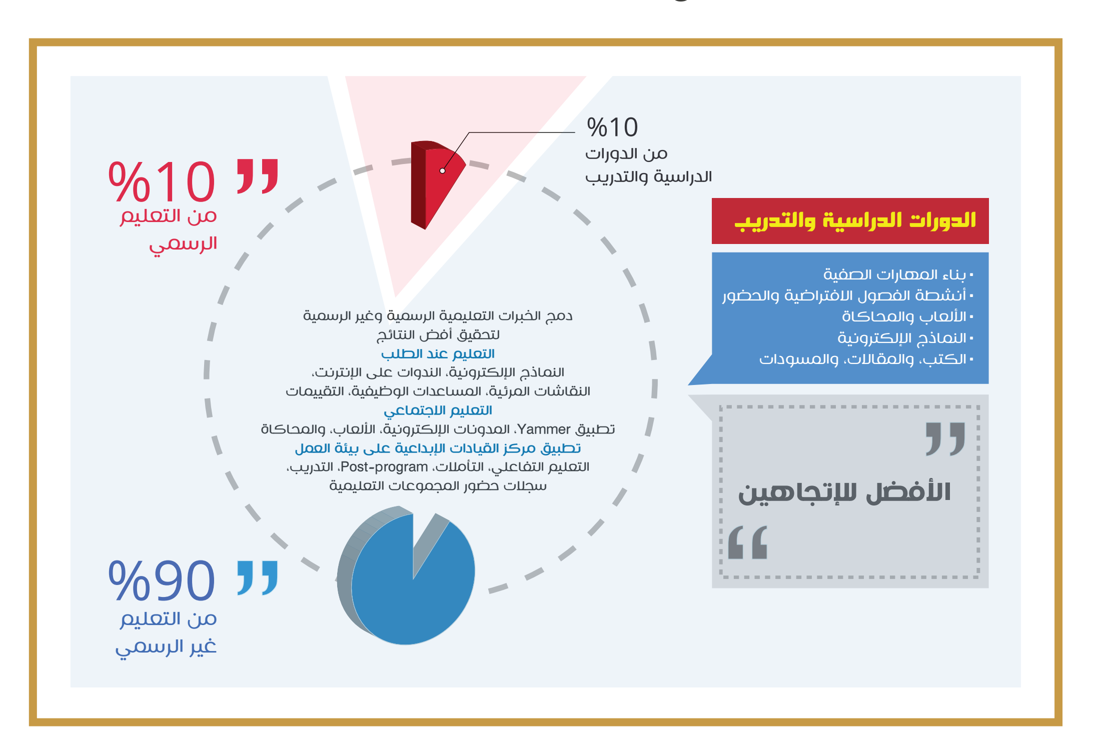
ويمكن أن يمتد التعلم إلى خارج الفصول الدراسية عبر أدوات ما بعد الفصول الدراسية مثل المساعدات الوظيفية، وحزم «تطبيق التعلم»، والتدريب الثنائي، والتحقق عبر وسائل الإعلام الاجتماعية.

تحديات التعلم

يتم دعم المتعلم بالمواد المناسبة، والمنصات التقنية، و«أساسات» مجالات القيادة المهمة كالمهام والعلاقات. إن القيادة لا يمكن اكتسابها بلا جهد، وكما أشارت بحوث مركز القيادات الإبداعية CCL أن القيادات العظيمة تتطلب بالإضافة إلى الكفاءات القيادية التقليدية مثل-الاتصالات والنفوذ إلى مهارات عدة مثل:

- **المنظور الشبكي:** النظر إلى ما وراء هيكل المنظمة، أي النظر الى الجانب الخفي وإلى الاتصالات غير الرسمية في المنظمة.
- **الذكاء السياسي:** استثمار العلاقات الجديدة والقائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية والفردية.
- **توسيع الحدود:** العمل على الثغرات بين المجموعات أو الوظائف أو المنظمات أو المناطق الجغرافية لمساعدة المجموعات المتنوعة على تحقيق رؤية مشتركة أكبر.

يمكن التوسع في هذه الموضوعات وغيرها في الفصول الدراسية أو من خلال التعلم الافتراضي، إلا أن المتعلم لكي يمارس هذه المهارات ويطوّرها لديه، يجب عليه أن يتعمق أكثر في بيئة العمل القيادية، حيث يجب أن تتناول جميع المكونات جانب تغير السلوك في مكان العمل.



شكل 7



رؤية حول
إطار عمل التعلم المتنوع للقيادة
(منهج مركز القيادات الإبداعية CCL)

نموذج 70-20-10 يمكن النظر إليه على أنه أسلوب تعلم وتطوير أكثر من كونه نموذج للتنمية القيادية، وتم تكييفه من خلال إطار العمل المزيج القيادي والخاص بمنظمة الـ CCL، ويظهر أهمية ارتباط التنمية القيادية بالعمل الميداني والتطبيق إضافة الى تدعيمها بعملية التعلم والتدريب، كما يظهر جانب أهمية التوجيه الشخصي والعلاقات في بناء الشخصية القيادية، يكمن التحدي والصعوبة في تطبيق هذا النموذج في عملية صياغة مهام التحدي بما يضمن بناء القائد وتكوين بيئة في المنظمة تدعم التعلم القيادي إضافة الى تحفيز القادة الحاليين في المنظمة لتقديم التوجيه والدعم لقادة المستقبل.

5.9 المستوى الخامس في القيادة

5.9.1 مقدمة

وضع مستشار الأعمال جيم كولينز (Jim Collins) مفهوم المستوى الخامس في القيادة، ونشره في مقال في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو الشهيرة (Harvard Business Review) عام 2001م كما نشر بحثه في كتابه الشهير: من جيد إلى عظيم «From Good to Great». نتج هذا المفهوم عن دراسة بدأت عام 1996م، وبالتحديد عندما بدأ (كولينز) في البحث عن ما يصنع الشركات العظيمة، حيث بدأ في النظر إلى 1435 شركة وانتهى باختيار 11 شركة عظيمة بالفعل، وجميع هذه الشركات الإحدى عشرة كان يديرها من أطلق عليهم كولينز «قيادات المستوى الخامس».

ووجد كولينز أن هذه القيادات تتسم بالتواضع، وبأنهم لا يسعون إلى تحقيق النجاح لإثبات ذواتهم بل يؤمنون أن النجاح ضروري لازدهار الفريق والمؤسسة ككل، كما أنهم لا يعزون النجاح لأنفسهم فقط، وأنهم أول من يتحمل مسؤولية الأخطاء. كما يذكر كولينز أنهم غالبا ما يتسمون بالخجل، ولكن تظهر شجاعتهم عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات، وخاصة تلك التي يعتبرها أكثر الناس مجازفات خطيرة، كما تتحلى قيادات المستوى الخامس بصفات موجودة في أربعة مستويات أخرى من القيادة، والتي حددها (كولينز) لا تحتاج إلى المرور بكل مستوى على حدة لتصبح قياديا في المستوى الخامس، بل يجب أن تتحلى بالمهارات والقدرات الموجودة في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي.

المستوى الأول:

فرد ذو كفاءة عالية: في هذا المستوى يقدم مساهمات عالية الجودة في العمل، ولديه مستوى معرفي إثرائي كما يمتلك الموهبة والمهارات اللازمة للقيام بعمل جيد.

المستوى الثاني:

عضو فريق مساهم: في المستوى الثاني، يستفيد من المعرفة والمهارات التي يمتلكها لمساعدة الفريق على النجاح، ويعمل بشكل فاعل ومثمر وناجح مع الأشخاص الآخرين في المجموعة.

المستوى الثالث:

مدير كفءٌ: في هذا المستوى، يستطيع إدارة مجموعة بشكل فاعل لتحقيق أهداف وغايات محددة.

المستوى الرابع:

قيادي فاعل: يعد المستوى الرابع مرحلة معظم القياديين الكبار، وفي هذا المستوى يستطيع تحفيز قسم أو منظمة لتحقيق أهداف الأداء والرؤية.

المستوى الخامس:

قيادي عظيم: في المستوى الخامس، يمتلك جميع قدرات المستويات الأربعة الأخرى، وإضافة لذلك يتحلى بمزيج فريد من التواضع والإرادة المطلوبة لتحقيق العظمة الحقيقية.

5.9.2 كيف تصبح قائدا من المستوى الخامس

يتطلب الوصول للمستوى الخامس في القيادة الوقت والجهد، ولكن الخبر السار: هو أنه يمكنك تحقيقه خصوصا إذا كان هناك شغف للمحاولة، ومن المهم الإدراك أنه ليس على الفرد التقدم ابتداءً من المستوى الأول، ومروراً بكل مستوى للوصول إلى المستوى الخامس، ولكن المطلوب هو اكتساب جميع القدرات الموجودة في كل مستوى من أجل تحقيق المستوى الخامس.

وهناك بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد على النمو عاطفيا ومهنيا، بحيث يمكن اكتساب صفات قيادات المستوى الخامس:

- التحلي بالتواضع.
- طلب المساعدة.
- تحمل المسئولية
- التحلي بالانضباط
- البحث عن الشخص المناسب
- القيادة بشغف

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط

http://goo.gl/AzkClO

5.10 نموذج القدرات (Capability Model)

«نموذج القدرات» (يطلق عليه أحيانا نموذج المهارات) وهو يضع إطاراً للأداء كقدرات تجعل الأداء الفعال ممكنا، ولذلك بدلا من جمع عدد من المهام التي يجب أن يمتلك الشخص المُنَفِّذ لها القدرة على إنجازها، نجد أن النموذج يضع هذه المهام في إطار أكثر قابلية للإدارة، وذلك لإدراك ما الذي يصنعه المنفذ الفاعل بالضبط ،يحتوي النموذج كما هو موضح في الشكل8 على ثلاثة عناصر: السمات الفردية، الكفاءات، المخرجات، والتي تكمل بعضها البعض (Northouse، 2004):



شكل8

إن أحد أسباب فصل السمات الفردية عن الكفاءات هو أن الكفاءات يتم التدريب عليها ثم الاستفادة منها مباشرة فور عودة المتعلم إلى العمل، في حين أن السمات تندرج تحت التطوير حيث إنها تساعد المتعلم على النمو، ولكنها تستغرق وقتا أطول لإحداث تأثير إيجابي على المنظمة.

1) **السمات الفردية:**

- القدرة المعرفية العامة.
- التبلور المعرفي.
- الدافع.
- الشخصية.

2) **الكفاءات:**

الكفاءات هي قلب النموذج وتتكون من:

- مهارات حل المشكلات وهي القدرات الإبداعية في حل المشاكل التنظيمية غير العادية والعائمة.

- مهارات الحكم الاجتماعي وتتضمن القدرة على فهم الناس والنظم الاجتماعية، وهي تمكن العاملين من الاختلاط والعمل مع بعضهم البعض.
- المعرفة وهي تراكم المعلومات والتراكيب العقلية المستخدمة لتنظيم هذه المعلومات وتنتج المعرفة من اكتساب مجموعة منوعة من المخططات المعقدة للتعلم وتنظيم البيانات (التركيب المعرفي).

3) **المخرجات:**

تشير المخرجات إلى الدرجة التي يؤدي بها الشخص واجباته بنجاح، وتحكمها معايير خارجية قياسية ويجب أن تتلاءم المهام بشكل أساسي مع عنصر المخرجات من نموذج القدرة، في حين يتيح كل من عنصري الكفاءات والسمات للشخص أداء هذه المهام.

رؤية حول النموذج

نموذج القدرات من النماذج الدارجة الاستخدام في التنمية القيادية، تتميز مثل هذه النماذج بتوضيح تفاصيل دقيقة للمجالات التي يتطلب تنمية القائد فيها، كما يتم تقسيم المجالات إلى عدد من القدرات الواجب توافرها في القائد، وبالنسبة للقدرات القيادية فهناك قدرات تكون مشتركة بين جميع القادة، وهناك قدرات تخص منظمات معينة، كما أن هناك قدرات مشتركة بين القطاع الخاص والقطاع الخيري وقدرات ينفرد بها القطاع الخيري، ومما يتسم به هذا النموذج أو إطار العلم ما يتمتع به من مرونة، حيث يمكن دمجه مع أي نموذج قيادي آخر والمواءمة بينهما، وفي إطاري العمل التاليين سيتم عرض إطاري عمل تعتمد على فلسفة القدرات تم بناؤها بما يتناسب مع القطاع غير الربحي والقطاع الاجتماعي.

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط

http://goo.gl/KqepQv

5.11 إطار عمل منظمة صناع المنح لفهم تطوير القيادة غير الربحية

(منظمة صناع المنح للمنظمات الفاعلة
GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONS)

يوضح الجدول أدناه استراتيجيات تنمية المهارات القيادية المختلفة، بطريقة يمكن أن تفيد صناع المنح. بُني هذا الإطار على ثلاثة أنواع من القدرات: الفردية، والتنظيمية، والجماعية، وتظهر هذه الأنواع في الأعمدة، كما يمكن وصفها أيضا، بأنها تمثل تنمية القيادي، والتنمية التنظيمية، وتنمية القيادةكما يركز الإطار على ثلاثة «أهداف» تنموية - الأفراد، والمنظمات، والمجتمعات - وتظهر في الصفوف. وبشكل عام تقترح كل الخلايا التسعة في مجملها استراتيجيات ممكنة لدعم عمل القطاع غير الربحي فيما عدا التمويل المباشر من البرامج أو الخدمات.

الاستثمار في القدرة

	القدرة الفردية	القدرة التنظيمية	القدرة الجماعية
الأفـــراد	بناء قدرة الأفراد على المساهمة في المجتمع **نماذج الأنشطة:** * المهارات القيادية العامة (مثل التواصل، والوعي الثقافي) * التأمل والتفرغ * المكافآت والتقدير * القيم الشخصية ورؤية العمل	بناء قدرة الأفراد على قيادة المنظمات **نماذج الأنشطة:** * التدريب على الإدارة * تبادل حلقات الأقران * التحديات الوظيفة * المهام الداخلية الميدانية	بناء قدرة الأفراد على التعاون مع الآخرين **نماذج الأنشطة:** * التدريب على المهارات التعاونية * أنشطة الشبكات * مشاريع الفريق أو المجموعة * التمويل الأولي للمشاريع المشتركة كجزء من برامج القيادة

	القدرة الفردية	القدرة التنظيمية	القدرة الجماعية
المنظمات	بناء قدرات الموظفين الحاليين أو في المستقبل ليكونوا فاعلين في وظائفهم **نماذج الأنشطة:** * تدريب الموظفين وتعليمهم المستمر * خطط تنمية الموظفين * المنح الدراسية أو التدريب الميداني * برامج خط القيادة لليافعين وقيادات الشباب وغيرهم)	بناء قدرة المنظمات على تحقيق مهامها **نماذج الأنشطة:** * التقييم التنظيمي * توسيع وتحسين المرافق * المساعدة والاستشارات التقنية * تحسين التقنية * التحولات القيادية	بناء قدرة المنظمات على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة **نماذج الأنشطة:** * فرص الاجتماعات * عضوية الجمعيات * التأييد * العمل الجماعي
المجتمعات	بناء قدرة سكان المجتمع المحلي على العمل في مناصب قيادية **نماذج الأنشطة:** * المنح الدراسية * برامج التدريب المحلية * التدريب المنظم الشعبي والمجتمعي	بناء قدرة المنظمات من خلال دعم «البنية التحتية» للقطاع **نماذج الأنشطة:** * منظمات دعم الإدارة * منظمات خدمات الإدارة * المعايير التنظيمية	بناء قدرة المجتمع على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة **نماذج الأنشطة:** * برامج حل المشاكل وقيادة المجتمع * التعاون والتحالف بين القطاعات

جدول4

5.12 إطار عمل تنمية القيادة في القطاع الاجتماعي

الهدف من جهود التنمية

مستوى النظام المستهدف		قدرة الفــرد	قدرة المجموعة	قدرة المنظمة	قدرة الشبكة	قدرة النظام
	الأفراد	1 تنمية قدرة الأفراد على الوعي الذاتي، والتعلم المستمر، والمبادرة في الممارسة	2 تنمية قدرة الأفراد على العمل معا في مجموعات، وفرق قيادية	3 تنمية قدرة الأفراد على فهم المنظمات وقيادتها	4 تنمية قدرة الأفراد على بناء العلاقات مع الأقران وتوثيقها	5 تنمية قدرة الأفراد على الرؤية البعيدة، وفهم الأسباب الجذرية
	المجموعات	6 تنمية قدرة المجموعات على اكتساب الإمكانيات الكاملة لجميع أعضاء الفريق وإجادتها	7 تنمية قدرة المجموعات على تحديد الأهداف وتحقيقها	8 تنمية قدرة المجموعات على تعزيز الأداء التنظيمي	9 تنمية قدرة المجموعات على مواءمة أهدافها وأنشطتها عبر الحدود	10 تنمية قدرة المجموعات على نمذجة التغيير
	المنظمات	11 تنمية قدرة المنظمات على دعم تنمية الموظفين والمتطوعين وأعضاء المجلس	12 تنمية قدرة المنظمات على دعم العمل الجماعي الفعال	13 تنمية قدرة المنظمات على تعزيز التعاون الداخلي، وذلك للتكيف بفاعلية مع التحديات	14 تنمية قدرة المنظمات على التعاون مع بعضها البعض	15 تنمية قدرة التحالفات التنظيمية على قيادة التغيير المنهجي

مستوى النظام المستهدف		قدرة الفرد	قدرة المجموعة	قدرة المنظمة	قدرة الشبكة	قدرة النظام
	المجتمعات	16 تنمية قدرة المجتمعات على دعم التعلم التأملي، وانخراط أفراد	17 تنمية قدرة المجتمعات على تعزيز مبادرات المجموعات الشاملة ودعمها	18 تنمية قدرة المجتمعات على الحفاظ على المنظمات التي تعزز رفاهية المجتمع	19 تنمية قدرة المجتمعات على التعلم وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة	20 تنمية قدرة المجتمعات على تأييد التغيير للافضل
	ميادين السياسة والممارسة	21 تنمية القدرة على بناء قياديي الفكر الإبداعي وممارسيه	22 تنمية القدرة على تنظيم المصالح والأهداف المشتركة	23 تنمية القدرة على تنظيم المعرفة وأفضل الممارسات الميدانية ونشرها	24 تنمية القدرة على بناء التعاون بين مختلف القطاعات والحدود التأديبية	25 تنمية القدرة على توليد الحلول وتحويل الممارسات والثقافة المؤسساتية

جدول3

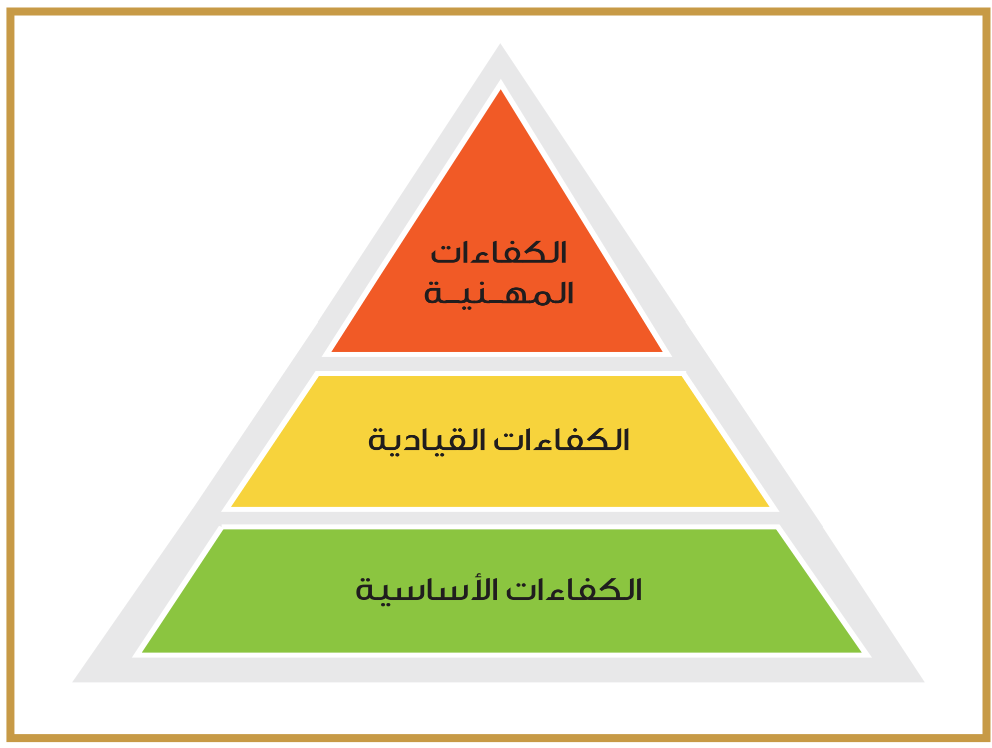
للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط
http://goo.gl/pZKTKI

5.13 نموذج الكفاءات في التطوير القيادي

ينقسم نموذج الكفاءة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- الكفاءات الأساسية.
- الكفاءات القيادية.
- الكفاءات المهنية.

ويمكن ترتيب الكفاءات الثلاث على هيئة هرم القيادة، والتي في حقيقتها تجتمع لتشكل المتطلبات الأساسية للوصول إلى القيادة.



شكل 9

أ) الكفاءات الأساسية:

توجد هناك عدد من المهارات الشخصية اللازم توافرها في كل مستويات القيادة، لذا تقدم الكفاءات الأساسية قاعدة توفر كل ما يحتاجه الشخص ليصبح قائداً، وبدون الارتكاز على قاعدة متينة فإن جوانب الهرم الأخرى سوف تنهار وتسقط بسبب تداعي القاعدة الأساسية.

1) **التواصل**

- أسس التواصل
- التفاوض

2) **فريق العمل**

- أسلوب التفاعل المناسب لتوجيه أعضاء الفريق نحو الأهداف.
- تعيين الأشخاص المناسبين لتحمل المسئولية
- تنظيم الموارد لإنجاز المهام بأعلى مستوى من الكفاءة.
- التحكم بالمواقف لتحقيق مستوى أبعد من الأهداف المرجوة.

3) **الحل الإبداعي للمشكلات**

- يُحدِّد وتجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة.
- أساليب العصف الذهني لابتكار خيارات متنوعة.
- انتقاء أفضل المسارات العملية بتحديد كافة البدائل، ثم طرح الافتراضات المنطقية.

4) **المهارات التفاعلية**

- معاملة الآخرين باحترام وثقة وتقدير.
- حسن التصرف مع الآخرين، ومراعاة مشاعر كل فرد واحتياجاته.
- تعزيز الثقافة الإنتاجية من خلال تقدير مساهمة الأفراد وجهودهم.

5) **إدارة العلاقات مع العملاء**

- التفاعل في العمل مع العملاء المحليين والدوليين.
- جمع وتحليل التغذية الراجعة من العملاء للتقييم عند اتخاذ القرار.

6) **التوجيه الذاتي**

- وضع أهداف، ومخرجات محتملة، وخطط زمنية، وميزانية غير مدعومة أو لها دعم ضئيل من الرؤساء (اللجوء إلى التحفيز الذاتي بدلاً من مجرد الرضوخ السلبي).
- جمع الفرق وقيادتها لتحقيق الأهداف المحددة في إطار الخطة الزمنية.

7) **المرونة**

- الرغبة في التغيير لتلبية الاحتياجات التنظيمية.
- اتخاذ قرارات صائبة لا تتقيد بالأعراف الموجودة والعادات المتأصلة.
- التأقلم مع المواقف المُجهِدة.

8) **بناء العلاقات المناسبة**

- التواصل مع الأقران والمساعدين لبناء أركان مساعدة.
- تكوّين علاقات بنّاءة ومساندة.

9) **الاحترافية المهنية**

- إعداد النماذج.
- التماشي مع جانب التطوير المهني.
- المساهمة في التطوير المهني، والتشجيع إليها بالمشاركة المجتمعية.

10) **الإدارة المالية**

- عدم التبذير في استخدام الموارد.
- البحث عن طرق جديدة لتحسين العمليات التي لها أثرٌ إيجابيٌ على الخط الاحتياطي للمنظمة.

11) **الحنكة المهنية**

- التفاعل الإيجابي مع التطورات الأساسية في مجالات الاختصاص، التي قد تؤثر على أعمال المنظمة التجارية.
- قيادة عملية تحسين البرامج على كافة أصعدة الأنظمة الرئيسية الواقعة تحت السيطرة.

ب) الكفاءات القيادية

يوجد هناك عددٌ من المهارات اللازمة لتوجيه المنظمة للدخول في عالم التقنيات الحديثة، لذا نجد الكفاءات القيادية تتجه لبناء الهيكل الأساسي الذي يفصل القيادات عن الرؤساء.وهذه المهارات تشكل ركناً داخلياً في الهرم، وبدونها يصبح القائد مجرد مُدّعٍ مزيف، أو رئيساً يشابه شخصية ديلبرت التي وصفها أدمز سكوت Adams Scott بأنه ذو «رأس كبير فارغ».

1) **القدرات القيادية**

- إظهار الصفات التي يسعد الآخرون باتباعها.
- إبراز شعور الثقة.
- حشد الجهود ودعم الأخلاقيات عند مواجهة مأزقٍ ما.

2) **وضع الرؤى والتصورات**

- بذل الجهود لزيادة الإنتاجية في المجالات التي تتطلب تحسينات أكثر.
- إعداد وضع الأهداف (الرؤى).
- تفقد بيئة العمل باستخدام النفوذ الشخصي للتأثير على المساعدين والأقران.
- النجاح في الالتزام بالتأثير على الفريق بوضع الأهداف، واتباع الخطوات التي تحققها.
- تعزيز التغيير وذلك بسبب الإيمان بأهميتها (منع الرجوع إلى الأوضاع السابقة)

3) **إنشاء الفرق وقيادتها**

- تكوين مجموعات ذات أداء عال وتطويرها من خلال غرس روح التعاون والترابط لتحقيق الأهداف.
- نقل الفرق بسهولة من الأجواء العاصفة والملة إلى أجواء الأداء والإنجاز.

4) **السرعة والدقة في تقييم المواقف**

- تحمل المسؤولية عندما يتطلب الموقف ذلك.
- اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب.

5) **تعزيز حل النزاعات (مبدأ الفوز للجميع)**

- التعامل بكفاءة مع الصراعات والخلافات.
- حل النزاعات بالتركيز على حل المشكلة، وبدون الإساءة للذات.
- تقديم الدعم والخبرة للقيادات الأخرى فيما يتعلق بإدارة الموظفين.
- تقييم الجدوى من آليات الأساليب البديلة لحل النزاعات.

6) **إدارة المشروع**

- متابعة الخطوات الأساسية في المشاريع للتأكد من إنجازها في الوقت المحدد.
- تحديد القوى الخارجية التي قد تغير من أهداف المنظمة أو تؤثر فيها.
- تأسيس مسار عملي لإنجاز أهداف معينة.
- تحديد أنظمة لقياس المشاريع الحالية والمستقبلية، والعمل على تقييمها وتنفيذها.

7) تنفيذ استراتيجية «مشاركة الموظفين»

- تنمية المسؤولية الفردية بإشراك الموظفين في العمل على اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط.
- توفير الوسائل التي تساعد في نجاح الموظفين، مع الحفاظ على تحقيق رفاهية المنظمة.
- تطور الإجراءات لإشراك الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.
- منح الموظفين السلطة؛ بإعطائهم صلاحيات إنجاز الأمور بكفاءة أكبر، وفي وقت مناسب.

8) تعليم الأقران والمساعدين وتدريبهم

- اغتنام الفرص بتحديد الجوانب الإيجابية من كل موقف(تحوّيل الخطأ إلى درس).
- تنمية القيادات المستقبلية بإشراكهم في برامج المراقبة التابعة للشركة.
- تقديم التغذية الراجعة للأداء، والتعليم، والتطوير المهني لفرق العمل والأفراد؛ لتحقيق أعلى مستوى محتمل لنجاحهم.
- التأكد من القيادة في كل مستوى بتدريب العاملين لضمان الحصول على النتائج الصحيحة.
- التأكد من أن التغذية الراجعة للأداء تشمل سجلاً متكاملاً عن الأنشطة اليومية.

ت) الكفاءات المهنية

للقيادات التعليمية/التدريبية

توجد هناك مهارات ومعارف ضرورية لتوجيه الأنظمة والعمليات التي تقع تحت سيطرة القائد، ومن هنا تأتي الكفاءات المهنية لتكوّن الأسس التي تربط بين جزيئات الهرم بعضها ببعض، وعندما لا يمتلك القائد المعرفة بالمهارات التقنية التي يستخدمها في التوجيه فإن هذا الهرم سرعان ما ينهار تدريجياً، فتتجه المنظمة فقط إلى مواجهة خطر هذه الانهيارات والعمل على تصحيحها.

إن كل منظمة بحاجة إلى مجموعة مختلفة من الكفاءات المهنية لتلبية احتياجات كل منصب قيادي، وبالرغم من أن القيادات ليست بحاجة إلى أن تكون «خبراء بالصناعة» (Subject Matter Experts SME) في المهام التي تقع تحت سيطرتهم إلا أنه يجب عليهم أن يمتلكوا المعرفة الأساسية للأنظمة والعمليات التي يديرونها. ونؤكد مرة أخرى بأن كل منصب يتطلب مجموعة مختلفة من المهارات والمعارف.

تنبيه: في النماذج التالية سيتم إدراج الكفاءات للخبرات التدريبية والتعليمية:

1) **تعليم الكبار**

- استيعاب خبرات المتعلمين المتنوعة وتقديرها.
- تسهيل التوجيه الذاتي والدعم باستخدام منهج التعليم غير الرسمي.

2) **التصميم التعليمي**

- استخدام نموذج التصميم التعليمي (ISD).
- إجراء التقييمات اللازمة، ثم تحليلها لمتطلبات الأداء.
- تصميم أقصى مستويات الأداء.
- تطوير الأدوات لبلورة التصميم.
- تقديم (تنفيذ) الحزم التعليمية.
- تقييم المناهج التكوينية (الداخلية) والتراكمية (النهائية) على المستوى الكلي للعملية.

3) **التصميم السريع**

- السرعة في استخدام نماذج أولية من أجل إنشاء حزم تعليمية وتقديمها.

4) **الاستشارة**

- تحديد احتياجات أصحاب المصلحة.
- التفاوض بشأن الحلول.
- التأكد من أن الحل يلبي متطلبات، إما العمل التجاري، أو المنظمة، أو كلاهما معاً.

5) **التعليم**

- التخطيط والإعداد للمادة العلمية.
- إشراك المتعلمين في كافة أجزاء العملية التعليمية.
- تحديد العروض الفعالة والمهارات.
- تقديم الشروح والتغذية الراجعة.
- توافر ميزة الاحتفاظ بالمهارات المكتسبة مؤخراً ونقلها.

5.14 نموذج الكفاءة القيادية الخاص بجامعة فلوريدا:

بنــــاء الثـقـة

التأييد
دعم الاهتمامات التعليمية والوظيفية والتنظيمية ،تأييد الأفكار والمواقف

الذكاء العاطفي
معرفة الذات ، إدارة العلاقات

التواضع
مشاركة النجاح الاعتراف بالأخطاء

القدوة
الخبرة ، تسخير الموارد للآخرين، كن مثالاً يحتذى به

التكامل
الأخلاق ، الثقة

الشفافية
توضيح القرارات ، عدم إخفاء خطط العمل

بنــاء الرؤية وإيصالها

التواصل
الاستماع، الإقناع والمبادرة، الوضوح

الدهاء السياسي
الثقافة المؤسسية ، البيئة السياسية

حل المشكلات
طرح الأسئلة، التقصي للعثور على الأجوبة ، التعرف على المشكلة الفعلية للعمل على حلها.

التفكير الإستراتيجي
توضيح الهدف وضع الأولويات الرؤية المشتركة

توليد المواءمة

المسؤولية
صياغة معايير ذات مستوى عال، المتابعة

التنفيذ
الحصول على النتائج وتقديرها المخرجات وليست الأنشطة

إصدار القرارات
بُعد النظر قرارات آنية وسليمة

الإدارة المالية
استيعاب الميزانية وإدارتها

الإدارة العامة والقانونية
بيئة عمل عادلة وقانونية

غـرس الموهبة

الحسم
يواجه المواقف الصعبة والمناقشات الحادة

اختيار الموهبة
التوظيف، ومقابلة العاملين الجدد واختيار مؤهلات عالية ومتنوعة

التدريب/ المراقبة
تطوير الآخرين ، التفاوض ، تغذية راجعة مفتوحة وصادقة

التعاون
غرس العمل الجماعي ، طلب المداخلات من الآخرين

صنع القرارات الميسرة
دعم التوافق ، الاستفادة من الحوكمة المشتركة ، الانقياد للسلطة

جامعة فلوريدا

شكل10



(1) توليد المواءمة	المسؤولية	صياغة معايير ذات مستوى عال	المتابعة	
	التنفيذ	الحصول على النتائج وتقديرها.	المخرجات وليست الأنشطة.	
	الإدارة العادلة والقانونية	بيئة عمل عادلة وقانونية		
	الإدارة المالية	استيعاب الميزانية وإدارتها		
	إصدار القرارات	بُعد النظر	قرارات آنية وسليمة	
(2) بناء الثقة	التأييد	دعم الاهتمامات التعليمية والوظيفية والتنظيمية	تأييد الأفكار والمواقف	
	الذكاء العاطفي	معرفة الذات	إدارة العلاقات	
	التواضع	مشاركة النجاح	الاعتراف بالأخطاء	
	التكامل	الأخلاق	الثقة	
	القدوة	الخبرة	تسخير الموارد للآخرين	كن مثالاً يحتذى به
	الشفافية	توضيح القرارات	عدم إخفاء خطط العمل	
(3) غرس الموهبة	التعليم/ التدريب	تطوير الآخرين	التفاوض	تغذية راجعة مفتوحة وصادقة.
	التعاون	غرس العمل الجماعي	طلب المداخلات من الآخرين	
	صنع القرارات الميسرة	دعم التوافق	الاستفادة من الحوكمة المشتركة	الانقياد للسلطة
	الحسم	يواجه المواقف الصعبة والمناقشات الحادة		
	اختيار الموهبة	التوظيف، ومقابلة العاملين الجدد، واختيار مؤهلات عالية ومتنوعة		

(4) بناء الرؤية وإيصالها	التواصل	الاستماع	الإقناع والمبادرة	الوضوح
	الدهاء السياسي	الثقافة المؤسسية	البيئة السياسية	
	حل المشكلات	طرح الأسئلة؛ التقصي للعثور على الأجوبة	التعرف على المشكلة الفعلية للعمل على حلها.	
	التفكير الإستراتيجي	توضيح الهدف	وضع الأولويات	الرؤية المشتركة

جدول6



رؤية حول نموذج الكفاءات

نموذج الكفاءات وإطار العمل الملحق به لجامعة فلوريدا فلسفة مقاربة لنماذج وأطر عمل القدرات مع بعض الاختلافات البسيطة في التفرقة بين الكفاءات والقدرات ليس هنا مجال لبسطها، وتختلف الكفاءات المراد استهدافها في بناء القادة الناشئين من منظمة إلى أخرى كما أن كثير من المنظمات تُدخل ضمن الكفاءات القيادية المطلوبة مجموعة من الكفاءات المساندة كالكفاءات الإدارية أو كفاءات العمل التطوعي.

للاستزادة يمكن الدخول لهذا الرابط

http://goo.gl/ZKxUdc



6. البرامج القيادية الموجهة للشباب

6.1 البرامج الأجنبية

6.1.1 برنامج التدريب الإداري للمهنيين الشباب وقادة المستقبل YPMTP

نبذة عن البرنامج	برنامج تدريبي مكثف مبني على حالات دراسية ونقاشات لقضايا الإدارة ضمن فريق دولي من المشاركين والموجهين. البرنامج يوفر للمتدربين فرصة المشاركة الفعالة في مؤتمر FIDIC السنوي لتكوين شبكة من العلاقات الدولية ولقاء أهم ممثلي الشركات في مجال الاستشارات الهندسية. بدأ تنفيذ هذا البرنامج عام 2011 وما زال يطبق كل عام.
أهداف البرنامج	تطوير المهارات الإدارية والقيادية وتعزيز العمل الجماعي والتواصل الفعال، وتفعيل وصقل مهارات القيادة واكتساب المعرفة والقدرة على البحث وحل المشكلات خلال السبعة أشهر الأولى. ثم يكون اللقاء لمدة خمسة أيام قبل المؤتمر، والممارسة العملية لبناء فرق العمل وتعزيز مهارات الاتصال والعرض واكتساب وتبادل المعرفة وتكوين علاقات مهنية خلال المؤتمر.
الشرائح المستهدفة	المهنيون الشباب في مجال الاستشارات الهندسية
محتويات وعناصر البرنامج	البرنامج يحتوي على محاضرات، حالات دراسية، وكذلك جلسات تدريبية وجها لوجه لمدة خمسة أيام قبل انطلاق المؤتمر، وسوف يساهم المشاركون في البرنامج التدريبي من خلال القيام بعرض تقديمي في ورشة عمل قادة المستقبل والذي سيحضره المشاركون في المؤتمر.

المــدة	سبعة أشهر عن طريق الإنترنت، ومن ثم لقاء وجها لوجه لمدة خمسة أيام قبل انعقاد مؤتمر FIDIC السنوي
الجهة المعدة	الاتحاد الدولي للمستشارين الهندسيين FIDIC http://fidic.org
الدولة	سويسرا ، جنيف
منهجية التدريب	يركز البرنامج على ثلاثة مواضيع رئيسية من خلال عرض ثلاث حالات دراسية في المواضيع التالية: 1 - التطوير التنظيمي والموارد البشرية 2 - إطار تطوير الأعمال 3 - أدوات تطوير الأعمال توزيع المشتركين في مجموعات عمل متفرقة، ويتم عقد لقاءات شهرية لمدة سبعة أشهر يتخللها محاضرات وحالات دراسية ونقاشات ومن ثم لقاءات وجها لوجه لمدة خمسة أيام قبل انعقاد المؤتمر سيتم تحديد موجه لكل حالة دراسية ليتابع من خلالها عمل المشاركين والنتائج التي يصلون إليها. هناك محاضرة لابد من مشاهدتها قبل البدء في العمل على الحالات الدراسية. ويتم إدراج مثال واقعي لإحدىالشركات ويكون من واجب المشاركين العمل على حل مشكلاتها بناء على المواضيع الثلاثة المعطاة في الحالات الدراسية، ومن ثم تقديم التوصيات خلال ورش العمل خلال المؤتمر.

6.1.2 برنامج تدريب الخريجين

نبذة عن البرنامج	الانضمام للبرنامج يكون لمدة سنة تقييمية، وخلال هذا الوقت تُرفع تقاريرعمل المتدرب إلى المدراء على مختلف المستويات العليا والمتوسطة. يعمل المتدرب على مهام ومشاريع مهمة جدا للشركة بمثابة اختبار لقدراته وإثبات لقيمته. المنافسة شديدة جدا في برنامج تطوير الخريجين للحصول على الفرصة الوظيفية الدائمة لدى شركة هينكل. برنامج تطوير الخريجين متاح في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا منذ عام 2010 في الدول التالية: الجزائر-مصر-جنوب إفريقيا -تونس-لبنان-السعودية-الأردن-إيران-الإمارات العربية المتحدة.
أهداف البرنامج	يهدف البرنامج إلى توظيف أشخاص يمتلكون الكفاءة للوصول إلى مناصب إدارية متوسطة خلال سنتين إلى ثلاث سنوات وإلى مناصب إدارية عليا خلال عشر إلى اثنتي عشرة سنة.
الشرائح المستهدفة	يستهدف هذا البرنامج الطلاب في آخر سنوات الجامعة وحديثي التخرج الشغوفين لتحويل ما تعلموه من معرفة إلى ممارسات عملية، والذين يملكون طاقات عظيمة تمكنهم من العمل على أكثر المشاريع صعوبة. هذا البرنامج يستهدف الأشخاص الذين يملكون الطموح العالي، ويمتلكون خيالاً واسعاً وحماساً كبيراً للعمل.
محتويات وعناصر البرنامج	يتم تقديم هذا البرنامج لجميع القطاعات المتنوعة التي تعمل فيها الشركة: التسويق والمبيعات - المالية والتحكم والمحاسبة - سلسلة الخدمات اللوجستية التوريد والشراء- الاتصالات - الإنتاج والهندسة - البحوث والتطوير- الموارد البشرية - تقنية المعلومات والكثير من الخيارات المتعددة.
المــدة	سنة
الجهة المعدة	شركة هينكل العالمية Henkel http://www.henkel.com
الدولة	ألمانيا، دسلدورف
منهجية التدريب	معرفي وميداني: يتم تقييم الأداء بشكل مستمر، وما يقوم المتدرب بإنجازه، وكذلك مهاراته الشخصية، وستتاح له الفرصة لإثبات أحقيته في البقاء، وماهي القيمة المضافة التي يقدمها للمنظمة؟ سيستلم المتدرب نتائج التقييم بشكل دوري، وستتاح له الفرصة لحضور برنامج تدريب احترافي وتطوير للمهارات.

6.1.3 برنامج قادة المستقبل العملي

نبذة عن البرنامج	صمم هذاالبرنامج خصيصا للقادة المهنيين من المستوى المتوسط، ويستخدم مجموعة من منهجيات التعلم التفاعلي وأدوات أخرى مثل: المجموعات الصغيرة، والسيناريوهات الواقعية لخلق بيئة تعليمية غنية واستباقية. وهناك ميزة فريدة لهذا البرنامج تتمثل في تقديم تقييم ذاتي لكل مشترك عن طريق التقييم المعياري 360درجة، وتقدم باللغة الإنجليزية أو الفرنسية. يهدف هذا التقييم إلى ربط القيادة الفعالة، وكيف تتجلى من خلال السمات الفردية، وسيقوم المشاركون بهذا التقييم قبل البدء بالبرنامج. المتحدثون في هذا البرنامج هم من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين البارزين والخبراء في هذا المجال وكبار المسؤولين الحاليين والسابقين للأمم المتحدة.
أهداف البرنامج	الهدف الشامل للبرنامج: في نهاية البرنامج سيمتلك المشاركون المهارات الأساسية اللازمة للقيادة الفعّالة المحققة للنتائج **أهداف تفصيلية:** 1- التزويد بمهارات التفكير في نهج القيادة والسياقات وتطبيقها على الأهداف والعمل بها. 2- تمكين مهارات التفاوض والاتصال عبر بيئات متعددة 3- تكوين مستوى اتصال عالي وقوي في بيئة العمل
الشرائح المستهدفة	المستوى المتوسط من القادة
محتويات وعناصر البرنامج	تنمية المهارات القيادية، ومعالجة التحديات العملية وغرس ثقافة القيادة المشتركة.

المــدة	أربعة أيام – مسبوقة بفترة إعدادية للمتدربين
الجهة المعدة	كلية موظفي منظمة الأمم المتحدة http://www.unssc.org/home/
الدولة	إيطاليا
منهجية التدريب	يرسل للمشتركين منهج تعليمي تفاعلي يجب قراءته والانتهاء منه قبل البدء الفعلي للبرنامج المكون من أربعة أيام. سيتعرف المشاركون على مناهج ومفاهيم القيادة وزيادة الوعي الشخصي، ومن ثم اكتشاف وتقييم الإمكانيات القيادية وبناء معارفهم ومهارات الاتصال والتفاوض الفعالة.



6.1.4 برنامج قيادة الفرق للقائد الناشئ

نبذة عن البرنامج	القائد الناشئ المنتقل لمنصب قيادي لأول مرة يواجه مسؤوليات جديدة، تحتاج إلى أدوات وإطارعمل لإدارة وتحفيز الآخرين للوصول إلى النتائج المطلوبة. فالقائد الناجح هو الذي يلهم فريقه ليصل إلى أعلى مستويات الأداء من خلال هذا البرنامج الجديد المخصص للقادة الناشئين. سيكتشف المشاركون في هذا البرنامج صفاتهم القيادية عن طريق التقييم والتوجيه الشخصي، وعند تطوير المشاركين لمنهج مهارات القيادية سيكلف كل مشارك بعمل خطة عملية للوظيفة التي يشغلها والإنجازات حال إنهاء البرنامج
أهداف البرنامج	1. التزويد بمهارات القيادية والتأثير في الآخرين. 2. التزويد بمهارات التخطيط وإدارة المشاريع. 3. التزويد بمهارات التفويض.
الشرائح المستهدفة	الموظف الذي لا يملك خبرة طويلة، وكذلك من يملك خبرة تقل عن خمس سنوات في العمل الإداري ولديه مسؤوليات صنع القرار، ولكن تنقصه الخبرة في إدارة الموظفين.
محتويات وعناصر البرنامج	ثلاثة مواضيع رئيسية تقدم خلال البرنامج، وكل واحد يطور مجموعة مهارات هامة ومطلوبة لقيادة الفريق بنجاح **القيادة:** الوعي الذاتي هي سمة أساسية للقائد الذاتي فقبل دخولك للبرنامج التدريبي ستخضع لاختبارNEO PI-R لتقييم الشخصية. ستتمكن من تكوين رؤية فريدة للأسلوب القيادي المناسب لك، والذي من خلاله تستطيع التأثير على الآخرين **فرق العمل:** فهم عملية تصميم الفرق وديناميكيتها هو أمر جدا مهم لقيادة الفريق. سيتعلم المشارك كيف يكون السلوك الذي من خلاله تبنى فرق العمل المتماسكة، وكيفية دعم بعضها البعض، وتطوير وعي الفريق وإدارة الصراعات بنجاح

محتويات وعناصر البرنامج	**تحقيق النتائج:** هو هدف كل قائد ناجح. في هذا الجزء من البرنامج ستستخدم المهارات والمعارف الجديدة التي بنيتها لتحقق النتائج من خلال الآخرين. سيصل المتدرب إلى هذا المستوى من خلال تعلمه وإتقانه لإدارة المشاريع، المفاوضات، التوجيه والتأثير، خطط العمل
المـدة	خمسة أيام مكثفة
الجهة المعدة	كلية لندن لإدارة الأعمال http://www.london.edu/
الدولة	بريطانيا
منهجية التدريب	التقييم والتوجيه الشخصي ، اللقاءات والدورات التدريبية ، مشاريع العمل



6.1.5 برنامج القيادات الناشئة

نبذة عن البرنامج	برنامج معني بتطوير القادة الناشئين وتجهيزهم لمستويات أعلى من الإدارة. خلال خمسة أيام سيتعلم المتدرب في المستوى المتوسط من الإدارة كيف توضع الرؤى وكيفية بناء وتحفيز فرق العمل وقيادة التغيير الإيجابي. سيتعلم المتدرب مجموعة متنوعة من الممارسات والنماذج القيادية وما هو الأنسب له ومن ثم دمج هذه الممارسات بشكل شمولي لتحقيق أهداف المتدرب الوظيفية والتنظيمية
أهداف البرنامج	• معرفة أعمق لكيفية تحفيز الذات والآخرين • تزويد المتدرب بأدوات وإستراتيجيات تمكنه من توجيه الموظفين ليصلوا لأعلى مستوى من الأداء
الشرائح المستهدفة	المدراء في المرحلة الإدارية المتوسطة ممن يملكون ثلاث سنوات خبرة كحد أدنى
محتويات وعناصر البرنامج	محاكاة واقعية وتمارين جماعية تساعد في تطوير مهارات جديدة لإدارة التغيير وقيادة الفرق بإنتاجية عالية، والقدرة على تفسير الأنماط الاجتماعية رحلة داخل متحف الآثار بجامعة ميشيغان تزيد من المهارات القيادية ومعرفة أكثر بالذات خلال البرنامج سوف يقوم المتدرب بإنشاء وتطوير خطة عمل للتطوير القيادي بالإضافة الى خارطة طريق لتحسين أداء فريقك.
المــدة	خمسة أيام
الجهة المعدة	جامعة ميشيغان https://michiganross.umich.edu/
الدولة	أمريكا
منهجية التدريب	معرفي وميداني

6.1.6 برنامج موازيك للقيادة الدولية

نبذة عن البرنامج	برنامج القيادة الدولية هو برنامج تطوير قيادي إبداعي يهدف إلى تطوير المهارات القيادية ويحفز للتفكير بالقضايا الدولية وكيفية تمكين الشباب ليكونوا فاعلين في مجتمعاتهم المحلية. يبدأ البرنامج مع بداية القمة الدولية التي تجمع ثمانين قائد شاب أعمارهم تتراوح بينخمسة وعشرين إلى خمسة وثلاثين في التدريب التفاعلي والجماعي (المجموعة تكون في سكن واحد فلذلك هي مرتبطة ارتباط قوي) وتضم هذه القمة مجموعة المتدربين والمتحدثين المشهورين عالمياً. تتضمن القمة ورشات عمل لتطوير المهارات القيادية وكذلك جلسات إلهامية تحل قضايا عالمية مثل الفقر والاستدامة وزيارات لمشاريع محلية لتطبيق القيادة بشكل عملي. بعد عقد القمة سيكون لكل مشارك موجه خاص من منظمة موازيك، والذي سيدعم المشارك لكتابة خطة عمل شخصية تهدف إلى تحويل المعرفة المستفادة إلى خطة عمل حقيقية في وظائفهم ومجتمعاتهم. المشاركون يرفعون التقارير إلى منظمة موازيك بخصوص تقدمهم في خطتهم العملية خلال سنة من انتهاء القمة.
أهداف البرنامج	• تطوير القدرة على القيادة، وأن يكون الطموح عاملا من عوامل التغيير • تطوير فهم القضايا العالمية الرئيسية، وجعل التفكير الإيجابي الإلهامي هو السبيل لمعالجتها • تمكين المشاركين وجعلهم جزئا فاعلاً وإيجابياً في مجتمعهم
الشرائح المستهدفة	الشباب من عمر خمسة وعشرين إلى خمسة وثلاثين

محتويات وعناصر البرنامج	التخطيط وقيادة فرق العمل ، التأثير ، بناء المشاريع ، الوعي القيادي، الإلهام والتأثير ، إدارة وقيادة التغيير
المـدة	عشرة أيام مدة القمة التدريبية ومن ثم سنة كاملة من المتابعة
الجهة المعدة	مبادرة موازيك الخيرية http://www.mosaicnetwork.co.uk/
الدولة	بريطانيا
منهجية التدريب	الندوات والمحاضرات وورش العمل والزيارات الميدانية. بعد انتهاء القمة، والتي مدتها عشرة أيام يكون هناك متابعة على مدى سنة كاملة لمعرفة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف والمعارف المتعلمة، فعلى المشاركين إرسال تقرير مفصل كل ثلاثة أشهر مع المتابعة الدائمة من الموجه الخاص بكل مشترك.

6.1.7 برنامج القيادات الناشئة التدريبي العملي

نبذة عن البرنامج	برنامج تطوير للقيادات الشابة المدربة، والتي تملك المهارات والرؤية الثاقبة لتوليد وإحداث التغيير الإيجابي في العاصمة واشنطن وفي مجتمعاتهم المحلية. يهدف برنامج القيادات الناشئة التدريبي برعاية من شركة الرآئدة(وال مارت) لإنشاء فيلق من القيادات الشابة المدربة والتي تملك المهارات والرؤية الثاقبة لتوليد، وإحداث التغيير الإيجابي في العاصمة واشنطن وفي مجتمعاتهم المحلية. المتخرجون من البرنامج سيعودون إلى مجتمعاتهم، وهم يملكون المهارات المطلوبة، ولديهم معرفة بما يلزم عن التشريعات والسياسات العامة وكيفية خلق التحالفات. باختصار سيحصل المشارك على اطلاع عام على السياسات المجتمعية، وكيف يكونون أداة للتغير الإيجابي.
أهداف البرنامج	1. تمكين الشباب من مهارات القيادة الاجتماعية. 2. التزويد بمهارات التغيير والتأثير. 3. التزويد بالمهارات النظامية والتشريعية. 4. التمكين من مهارات بناء الرؤى والاستراتيجيات.
الشرائح المستهدفة	المتميزون من طلاب الجامعات وحديثي التخرج.
محتويات وعناصر البرنامج	يقدم البرنامج مزيج من التدريب العملي والدورات الدراسية وفرصة للتواصل وتكوين العلاقات المميزة مع طبقات مختلفة ومتميزة من المجتمع المحلي.

المــدة	فصل دراسي واحد
الجهة المعدة	مؤسسة تجمّع السود غير الربحية بالتعاون مع جامعة جورج واشنطن http://www.cbcfinc.org/
الدولة	أمريكا
منهجية التدريب	البرنامج التدريبي العملي عبارة عن فصل دراسي كامل يشغل فيه المتدرب وظيفة براتب في إحدى الوكالات الفيدرالية أوالمنظمات غير الربحية. فالمتدرب يعمل طوال أيام الأسبوع ما عدا يوم الجمعة بعد الظهر يحضر المتدربون ندوات تعليمية تركز على قضايا محلية ودولية. المتدربون في برنامج التطوير القيادي يقومون بزيارات لمواقع تاريخية وحضارية في العاصمة واشنطن. يجب على كل فريق إكمال مشروع خدمة مجتمعية في إحدى المناطق المجاورة.



6.1.8 برنامج التطوير القيادي

نبذة عن البرنامج	برنامج التطوير القيادي في جامعة هارفرد بكلية إدارة الأعمال، عبارة عن تجربة علمية وعملية ثرية تضع المدراء المتوقعين ذوي الإمكانيات العالية في المسار السريع ليصبحوا قادة متميزين. هذا البرنامج مصمم لتلبية الاحتياجات المطلوبة وحل الصعوبات القيادية. البرنامج يوفر توجيهاً شخصياً، جماعات عمل فعالة، دراسة حالات شخصية، تطبيق عملي بحضور دائم من أعضاء هيئة التدريس الذين يشكلون بصمة فعالة في نجاح البرنامج. يخرج المتدربون بالمهارات الاستراتيجية المطلوبة وإمتلاك الرؤية الدولية والثقة القيادية للتمكن من إدارة مبادرات كبيرة ومتعددة الوظائف والقدرة على تحديد مصادر دخل جديدة، وتنفيذ استراتيجيات جريئة مستندة على معارف وخبرات متينة تقود بها منظمتك للنجاح. كل سنة يقوم أعضاء هيئة التدريس بتطوير وتحسين المناهج لجعلها تعكس الواقع والتحديات الجديدة التي يواجها قادة الأعمال في مختلف دول العالم.
أهداف البرنامج	يهدف هذا البرنامج من خلال النهج المتكامل والشامل إلى توسيع مدارك المشاركين وفهمهم في وظائف الأعمال الأساسية ويعمق الثقة لتولي مسؤوليات أكبر متعددة الوظائف. مع الفهم الواسع للإدارة والثقة الأكبر سوف يعود المشتركون بخطة عمل شخصية تحدد وتعالج أبرز التحديات التي تواجهها المنظمة.
الشرائح المستهدفة	البرنامج مصمم للقيادات الشابة ممن يمتلك القدرات العالية، ولديه خبرة عملية، ويتوقع أن يكون في منصب قيادي عالي مستقبلاَ

محتويات وعناصر البرنامج	تجربة تعليمية غامرة في برنامج التطوير القيادي الذي يرتقي بالمتدربين مهنيا من خلال الجمع بين أربعة نماذج تعليمية، اثنان من هذه النماذج يكونان داخل الحرم الجامعي،واثنان يكونان خارج الحرم الجامعي. كذلك نموذج اختياري تعليمي خامس لمدة أسبوعين للوصول إلى المستوى المعياري لخريجي كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد. ومن خلال دراسة حالات دراسية شخصية والتدريب والتوجيه الشخصي، سيقوم المتدربون بتطوير أسلوب قيادي فريد يلهم المنظمة إيجابياتقي تعاونها التنظيمي، وكذلك يساعد المنظمة في التوسع بدون حدود.
المـدة	ثلاثون أسبوع (أربعة وعشرون أسبوعاً خارج الحرم الجامعي وستة أسابيع داخل الحرم الجامعي)
الجهة المعدة	جامعة هارفرد، كلية إدارة الأعمال http://www.exed.hbs.edu/
الدولة	أمريكا
منهجية التدريب	معرفي وميداني

6.1.9 برنامج القيادات الناشئة

نبذة عن البرنامج	برنامج القيادات الناشئة هو فرصة استثنائية لتنمية قدرات قيادية دائمةعلى المدى الطويل للمؤسسات غير الهادفة للربح. يدير البرنامج خبراء في القيادة في مجالات الإدارة غير الربحية. البرنامج محدود لعشرين مشترك لتعزيز الروابط التعاونية بين المشاركين، وجعل التركيز والمعرفة الشخصية أسهل بين المشاركين وأعضاء هيئة التدريس. برنامج القيادات الناشئة هو أكثر من كونه برنامج تدريبي اعتيادي يقدم مهارات قيادية، بل هو يمكن القادة الناشئين من الوصول إلى أعلى درجات التمكين وتطوير المهارات واكتساب ثقة تؤهل للقيام بدور قيادي في المنظمة.
أهداف البرنامج	1. تطوير واستثمار في الجيل القادم من القادة في القطاع غير الربحي 2. استكشاف نقاط القوة الخاصة بالمشاركين والتحديات كقائد 3. تطوير مهارات التوجيه والإشراف والتواصل الفعال 4. بناء الثقة في كل اختصاصاته وإلهام الفريق 5. التركيز على الثقافة التنظيمية وتكريس مفهوم الجودة في العمل والتعلم المستمر
الشرائح المستهدفة	المدراء الجدد
محتويات وعناصر البرنامج	**المحور الأول: المهارات القيادية** التفكير الاستراتيجي والتحليلي النقدي، التقييم الذاتي، مهارات الاستماع وأنماط الشخصية. **المحور الثاني: قيادة فرق العمل** الاتصالات الفعالة، الإشراف، التحفير، وضع التوقعات والاحتياطات والتغذية الراجعة **المحور الثالث: ثقافة المنظمة** خلق ثقافة الاحترام، التعاون والتعلم المستمر، فهم الافتراضات والعادات العقلية **المحور الرابع: التنظيم** نظم التفكير، التخطيط والتقييم، وضع الميزانيات

	المحور الخامس: المهارات الاجتماعية الكفاءة الثقافية، التواصل مع الجهات الخارجية، بناء الثقة ومشاركة المجتمع برسالة المنظمة غير الربحية.
المــدة	خمسة أيام
الجهة المعدة	منظمة ميرلاند الغير ربحية http://marylandnonprofits.org/
الدولة	أمريكا
منهجية التدريب	دورات ولقاءات تدريبية ، تطبيق منهجية تعلم الأقران.



6.1.10 برنامج القادة الشباب

نبذة عن البرنامج	هو عبارة عن برنامج يقدم على شكل منحة من قبل دولة السويد لشباب الدول العربية ما عدا الخليج، لتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من ممارسة العمل المدني أو بتعبير أصحاب البرنامج « مهارات جديدة وأدوات مبتكرة لتعزيز عملهم لدفع التغيير الاجتماعي في عملك وحياتك». وينفذ البرنامج سنويا في دولة السويد، وإحدى دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لمدة ثلاثة أسابيع، ويشترط على المشاركين، أن يكون من العاملين بنشاط من أجل الديمقراطية وحقوق الإنسان (مثل مديري المشاريع أو القادة الشباب أو موظفي الخدمة المدنية أو الحكوميين والسياسيين الشباب والمحامين والصحفيين / المدونين والناشطين والعاملين في مجال الثقافة).
أهداف البرنامج	• تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات القيادية الاجتماعية. • تزويد المشاركين بمفاهيم والمهارات التي تعزز العمل الديمقراطي.
الشرائح المستهدفة	الشباب من عمر ما بين 20 إلى 32 سنة بشرط أن يكون من إحدى البلدان التالية (الجزائر، مصر، العراق، الأردن، لبنان، ليبيا، المغرب، سوريا، تونس، الضفة الغربية وغزة واليمن)
محتويات وعناصر البرنامج	**المهارات القيادية:** التنمية الشخصية، ديناميكية الجماعة من منظور الثقافات وتشجيع المبادرات الخلاقة وكذلك التعاون **مهارات التعامل مع سائل الإعلام الاجتماعي:** للتدريب على التقنيات المبتكرة كأدوات لتشكيل الرأي العام وبناء الشبكات التي تشجع تبادل المعرفة والانفتاح.

	تبادل المعرفة والإلهام: مهارات ورؤى بطريقة التدريب التشاركي لتعزيز عمليات التنمية والتغيير في مجال الشفافية والديمقراطية وحقوق الإنسان. **تعزيز الخبرة العملية:** مهام ومشاريع عملية تشغل في جميع أنحاء البرنامج في تركيبة مع زيارات دراسية إلى المؤسسات السويدية المعنية ومنظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال الثقافة والمجتمع والسياسة.
المـــدة	من ثلاثة إلى أربعة أسابيع مكثفة.
الجهة المعدة	المعهد السويدي ومقرها استكهولم ولها فرع في باريس https://eng.si.se/
الدولة	السويد
منهجية التدريب	يتم التدريب على القيادة من خلال المحاضرات وورش العمل وجلسات تأمل ومجموعة متنوعة من مهام العمل والتعاون. ويتم تدريب على وسائل الإعلام الاجتماعية من خلال ورش العمل، وتحديد المهام العملية ومشاريع المجموعة.

6.2 البرامج العربية

6.2.1 برنامج أكاديمية إعداد القادة

نبذة عن البرنامج	برنامج تدريبي مكثف، من ضمن برامج شركة الإبداع الأسرية انطلق عام 2008م، برؤية طموحة، وهي إحداث نقلة نوعية في مسار المجتمعات المسلمة بإعداد جيل من القيادات. يفهم دينه ويعرف واقعه ويتسلح بالعلم والمهارات والقناعة والسلوكيات اللازمة لنهضة الأمة. يقوم البرنامج باحتضان الشباب من الجنسين في جو تربوي وأخلاقي من خلال رحلة صيفية لثلاثة أسابيع ببرنامج مخطط بعناية للحصول على تدريب مكثف لمجموعة منتقاة من الدورات، وعلى أيدي نخبة مختارة من المدربين بالإضافة إلى المشاريع العملية التطبيقية والبرامج الثقافية والترفيهية المرافقة. في أجواء أخلاقية تربوية.
أهداف البرنامج	• زرع القيم الإسلامية والسلوك القويم في المجال القيادي • تطوير وتبني الطاقات القيادية الشابة • تطوير قدرات وكفاءات الشباب القيادية • إعداد فئة شبابية تتسم بالاعتدال الفكري والوسطية والانفتاح المنضبط • تخريج أفواج شبابية قادرة على قيادة نفسها والآخرين • إمداد الأمة بقوافل شبابية متزنة ومؤثرة في مسيرة الحضارة والنهضة • تزويد الشباب بقناعات ومهارات ومعلومات حديثة وفعالة في المجال القيادي • زرع قيم الطموح والهمة والجدية • زيادة الوعي الواقعي وفهم الحياة

الشرائح المستهدفة	الشباب من الفئة العمرية (18-30) ، ويتغير سنويا.
محتويات وعناصر البرنامج	**مهارات شخصية:** 1- رتب حياتك 2- فن الإلقاء **مهارات إدارية:** 1-كيف تكتب خطة عمل لمشروع 2-كيف تعد ميزانيات مالية لمشروع 3-قياس المؤسسية في منظمتك 4-منهجية تغيير المنظمات 5-حوار فكري قيادي تسويق الأفكار **الجوانب التربوية والاجتماعية:** 1-صناعة المستقبل الاجتماعي 2-فن حل المشكلات الاجتماعية مع ملاحظة تغيير المواضيع سنويا
المـــدة	3 أسابيع
الجهة المعدة	مركز الإبداع الأسري http://www.leadersta.com/
الدولة	الكويت
منهجية التدريب	الدورات التدريبية يتم تقديم مجموعة من البرامج على شكل دورات تدريبية، والورش العلمية والحوارات والرحلات الترفيهية، ومشاريع عمل.

6.2.2 برنامج بكر لقيادات العمل الخيري

نبذة عن البرنامج	برنامج يهدف إلى تنمية القدرات القيادية لنخبة من الشباب ذوي الاستعداد القيادي، وتأهيلهم على رأس العمل من أجل قيادة مؤسسات خيرية صغيرة أو متوسطة بيئات وأدوات تطبيق القيادة وفق منظومة تطبيق شامل وبرنامج زمني طويل، ويحتوي على ثلاثة مستويات: 1. دبلوم قيادات العمل الخيري. 2. دبلوم متقدم لقيادات العمل الخيري. 3. الزمالة العربية قيادات العمل الخيري.
أهداف البرنامج	1. التزويد بالمهارات القيادية. 2. التزويد بمهارات إدارة العمل الخيري. 3. التزويد بمهارات القيادة الأخلاقية.
الشرائح المستهدفة	الشباب من ذوي الاستعداد ممن لهم مشاركة في العمل غير الربحي.
محتويات وعناصر البرنامج	**برامج مهارات القيادة الإدارية:** • مقدمات عن القيادة. • النظريات القيادية. **المقاييس القيادية:** • مقياس خبرات العمل الخيري. • مقياس الدافعية نحو القيادة. • مقياس سمات القائد. • مقياس القيادة متعددة الأبعاد. • مقياس الجودة الشخصية. • تطبيق القيادة التحويلية. **مهارات إدارة العمل الخيري:** • مفاهيم التطوع • إدارة العمل الخيري. • الأمور المالية في العمل الخيري. • الاستقطاب وتعين المتطوعين. **مهارات التفكير:** الكورت ، سكامبر ، تريز. **مهارات الإيمانية.** **مهارات التدبر.** • السنن الإلهية. • مقاصد العمل الخيري. **الأنشطة المساندة:** • القراءات الموجهة في المجال القيادي والإداري. • الزيارات الميدانية للجهات المتميزة. • الزيارات للشخصيات المتميزة.
المــدة	3 سنوات
الجهة المعدة	مركز تنمية القيادات www.leadership.com.sa
الدولة	المملكة العربية السعودية
منهجية التدريب	اللقاءات التدريبية، التطبيقات العملية في بيئة العمل، المشاريع والأبحاث

6.2.3 برنامج الرائد التدريبي

نبذة عن البرنامج	برنامج وطني يتبناه معهد الإعداد الشبابي لتنمية الشباب، وذلك للحاجة الملحة التي يشعر بها معهد الإعداد الشبابي من خلال تعامله وتفاعله مع الشباب، والقياديين الذين يتعاملون مع الشباب. ويقوم البرنامج بتبني مشاريع تنموية هادفة توجه الشباب لكي يوظفوا خبراتهم وطاقاتهم وإبداعاتهم لخدمة وطنهم، وزملائهم الشباب، هذا البرنامج يتفرع إلى عدة مشاريع، للشباب الفلسطيني حيث يعتبر المشروع الأول الموجه لتنمية روح المواطنة وحب الوطن ويتسم بروح التحدي والتجديد والإبداع. وينطلق البرنامج من رؤية وهي: تحقيق ريادة شبابية فكرية تنموية مبدعة. والرسالة: برنامج وطني لخلق قيادة فلسطينية شابة قادرة على حمل هموم الوطن والمواطن عبر التنسيق بين كافة الجهات ذات العلاقة للمساهمة في حل مشكلات الشباب وتفعيل دورهم باستخدام آليات التدريب والتوعية والمناصرة.
أهداف البرنامج	• إنضاج قيادة شابة قادرة على حمل ملف الشباب، وتمثيلهم أمام المسئولين وصناع القرار. • جيل قيادات شبابية تمتلك ثقافة واسعة في المجالات المختلفة وعميقة في التخصص الدقيق • تمكين الشباب الفلسطيني من التأثير الجاد والحقيقي في التغيير من خلال كونهم قدوات وقادة أمام أقرانهم • جيل وقيادات شبابية منفتحة على الثقافات العالمية ومتمسكة بهويتها
الشرائح المستهدفة	خريجو الجامعات بأن لا تتجاوز مدة تخرجه عن أربع سنوات، بقطاع غزة.

محتويات وعناصر البرنامج	يتم تنفيذ البرنامج العام من خلال ثمانية محاور بواقع (50) ساعة كالآتي: **المحور الأول:** الدراسات الشرعية **المحور الثاني:** الدراسات السياسية **المحور الثالث:** الدراسات القانونية **المحور الرابع:** الدراسات الاقتصادية **المحور الخامس:** الدراسات الإقليمية **المحور السادس:** ثقافة عامة **المحور السابع:** دراسات إدارية – الشباب والتأهيل الوظيفي- الشباب رواد المشاريع **المحور الثامن:** القضية الفلسطينية وللبرنامج مسار تخصصي بواقع (100) ساعة كالآتي: • رائد الأعمال والمشاريع • الرائد التكنولوجي • رائد الأديب والفنان • الرائد الأمني • الرائد الرياضي • رائد المخيمات الصيفية • الرائد البرلماني **تنبيه:** في ملحق النموذج جدول تفصيلي بمحتويات البرنامج.
المـدة	أربعة شهور بواقع 150 ساعة تدريبية في مجالات عامة وخاصة
الجهة المعدة	معهد إعداد الشباب بوزارة الشباب والرياضة، بالسلطة الفلسطينية www.mys.gov.ps
الدولة	فلسطين
منهجية التدريب	لقاءات ومحاضرات تدريبية

6.2.4 برنامج القيادات الإعلامية الشابة بالإمارات

نبذة عن البرنامج	برنامج تدريبي لثمانية أشهر يهدف إلى تمكين طلاب الإمارات وتزويدهم بالمعرفة والخبرة اللازمة للنجاح في القطاع الإعلامي، تأسس البرنامج بمبادرة من مجموعة أبوظبي للثقافة والفنون (أدماف)، عام 2007م، يتم تنفيذها بالتعاون مع أكاديمية التدريب الإعلامي من twofour54، وجامعة زايد، وجامعة الإمارات وكليات التقنية العليا. ويحظى البرنامج بدعم معالي الشيخ نهيان مبارك آل نهيان، وزير التعليم العالي والبحث العلمي، رئيس وراعي مجموعة أبو ظبي للثقافة والفنون.
أهداف البرنامج	ويهدف برنامج «القيادات الإعلامية الشابة» إلى تشجيع مشاركة الإماراتيين الشباب في نشاطات القراءة والكتابة والتقرير الصحفي، تطوير المهارات الإعلامية لدى الأجيال الصاعدة، إتاحة فرصة التطلّع إلى الإعلام كمهنة سامية ، صقل مهارات الفكر الإبداعي الحر
الشرائح المستهدفة	طلاب جامعة زايد، وجامعة الإمارات، وكليات التقنية العليا.
محتويات وعناصر البرنامج	يقدم البرنامج على شكل ورش عمل في المحاور الآتية: • تصميم الموقع الإلكتروني وتطويره. • تمحورت ورشة العمل هذه حول كيفية تصميم الموقع الإلكتروني، ومدى تأثير التكنولوجيا وتصميم الغرافيك على محتوى المقال وأسلوب صياغته. • التصوير الصحافي. • تمحورت ورشة العمل حول القيمة الخبرية للصورة وتقنيات التصوير للأخبار والمقالات، مع التركيز على الفنون. • الصحافة المرئية والمسموعة • تمحورت ورشة العمل حول التصوير الفعال في ظل الضغوطات لوسائل الإعلام. • فن الكتابة • تتمحور ورشة العمل حول الأساليب والتقنيات المتنوعة في الكتابة الصحافية والفارق بين الكتابة الخبرية، والتغطية الإعلامية وكتابة المقال.

محتويات وعناصر البرنامج	• كيفية تغطية فعالية فنية • تتمحور ورشة العمل حول كيفية إعداد تقرير عن الفنون التشكيلية، وفنون الأداء والفنون السمعية ونقل الرسالة الفنية في كلمات لتشكّل تقريراً إعلامياً متعدّد الوسائط. • كيفية الكتابة لمجلة • تتمحور ورشة العمل حول كيفية الكتابة بأسلوب مميّز يجذب القراء. • مهارات التقديم التلفزيوني • تتمحور ورشة العمل حول تعليم الطلاب مهارات وفن تقديم الخبر التلفزيوني. • إنتاج الفيديو للمواقع الإلكترونية • تتمحور ورشة العمل حول كيفية استعمال الجهاز الخلوي لتصوير فيديو عالي الجودة بحيث يمكن تحميله على الموقع الإلكتروني
المــدة	8 أشهر
الجهة المعدة	أكاديمية التدريب الإعلامي من twofour54.
الدولة	الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.
منهجية التدريب	مجموعة من المحاضرات وورش العمل والتدريب الميداني، المشاركة في الفعاليات في الدولة، والتطبيق من خلال إنشاء مواقع انترنت للمشاركين، ومجلة متخصصة للبرنامج.

6.2.6 برنامج رائد

نبذة عن البرنامج	**رواد الجامعة:** برنامج طلابي متخصص يهدف إلى اكتشاف استعدادات وقدرات الطلاب القيادية وتنميتها وتطويرها من خلال برامج منوعة وشاملة تحقق كفايات القائد المؤثر أعدت بفكر أكاديمي علمي، ورؤية تربوية متخصصة عبر وسائل وسياسات منهجية مبتكرة. ويتسم برنامج رائد لبناء القيادات الطلابية بسمات عدة منها: • سمو الهدف والغاية بكوادر تقود عجلة التنمية والنهضة في مجتمعها. • العلمية، بحيث بني بطريقة علمية ومنهجية وحُكِّم من قبل أكاديميين ومتخصصين في القيادة. • الرؤية العالمية، فيتلاقح مع التجارب القيادية العالمية والعربية ويستفيد منها. • التنوع في أدوات البناء ومساراته. • الشمول في تكوين المعارف وتنمية الاتجاهات وصقل المهارات القيادية. • الإبداع والتجديد في البرامج والأنشطة والفعاليات. • المرونة فيراعي الفروق الفردية بين المشاركين، ويتكيف مع التزاماتهم الدراسية. • التعايش القيادي مع فريق البرنامج المتخصص، وقادة المجتمع المؤثرين. ويتم تقديم البرنامج على شكل مرحلتين. **المرحلة الأولى:** إعداد وتأهيل. **المرحلة الثانية:** تكليف وتمكين.
أهداف البرنامج	**هدف البرنامج العام:** إعداد المشاركين وتزويدهم بالخبرات التي تصقل وتنمي قدراتهم ومواهبهم القيادية. **الأهداف التفصيلية للبرنامج:** • اكتشاف الطلاب ذوي الاستعدادات والقدرات القيادية. • إعداد كوادر قيادية متميزة قادرة على التأثير والتغيير. • الرقي بمستوى الأعمال والمشاركات الطلابية. • نشر الفكر والممارسة القيادية. • الإسهام في إيجاد تجارب نوعية متنوعة للعناية بالمواهب والقدرات.

الشرائح المستهدفة	يستهدف الطلاب من عمر 16 إلى 20 سنة
محتويات وعناصر البرنامج	التفكير الإبداعي التخطيط الشخصي كيف تكون قائداً مؤثرا؟ عيادات القادة تسويق الأفكار كيف تكتب مقالا؟ كيف تبني ثقتك؟ سلوك الروح الخبرات الذكية مقدمة في الثقافة الصحية تقنيات القراءة الواعية كيف تكتب خطابا؟ المغناطيس البشري كيف تصبح مديرا؟ حل المشكلات قواعد إدارة المصروفات الشخصية يوميات شاب خلوق نظرة القائد
المـدة	سنتان
الجهة المعدة	شركة الخبرات الذكية http://www.smartexp.com.sa/
الدولة	السعودية– الرياض
منهجية التدريب	اللقاءات التفاعلية ـ مواضيع التعلم ـ رحلات الاكتشاف والتجريب القيادي ـ دورات تطوير القدرات والمهارات القيادية برامج صقل المهارات ـ برامج التعلم الذاتي ـ إدارة وتخطيط المشاريع القيادية وتنفيذها ـ مقابلة الشخصيات القيادية ـ زيارة بيوت الخبرة ـ دراسة وتحليل الشخصيات والتجارب القيادية ـ ألعاب المرح والترفيه القيادية.

6.2.7 رواد الجامعة

نبذة عن البرنامج	**رواد الجامعة:** وهو القسم الخاص بطلاب المرحلة الدراسية الجامعية، في مركز الرواد، ويعتمد التدريب في هذا القسم على إدارة وترتيب الحياة، واختيار التخصص المناسب لمستقبل المتدرب الذي يرغب الاستمرار فيه لسنواته القادمة، ويعتمد أيضا على إدارة البرامج والدورات بنفسه، وهو المسئول عن إعدادها وترتيبها وإقامتها وفق ما يراه مناسبا بإشراف إدارة مركز الرواد على ذلك، ويخضع المتدرب لتقييم ومتابعة دقيقين طوال فترة انضمامه للمركز حتى يصل لإنجاز خطته بكل نجاح. وتتنوع برامج رواد الجامعة ما بين الدورات التدريبية المتخصصة في كل مجال، وبين برامج التجارب الناجحة والاختلاط مع أصحاب التجارب الحياتية الناجحة والمميزة في حياتهم، وتنظيم المؤتمرات المتخصصة والرحلات الخارجية لمختلف دول العالم. فلسفة أداء رواد الجامعة تعتمد فلسفة رواد الجامعة على وضع الخطط الشخصية لكل متدرب، ومتابعة كل متدرب وخطته على حده، وإقامة التدريب الجماعي ومخالطة الناجحين والاحتكاك معهم، وهي مرحلة مكملة لكل المراحل السابقة باعتماد هذه المرحلة بشكل أساسي على التحليل والفكر والنقاش.
أهداف البرنامج	1. إعداد شخصية متوازنة روحيا وفكريا وعاطفيا وجسديا تكون مؤهلة لقيادة الناس 2. زرع القيم والمفاهيم الإسلامية التربوية لدى المتدرب 3. تأسيس وتمكين الثقافة الشرعية والقرآنية والإيمانية 4. زيادة الوعي الواقعي وفهم الحياة.
الشرائح المستهدفة	طلاب المرحلة الجامعية

محتويات وعناصر البرنامج	يتم تقسيم مواد البرنامج على ثلاث سنوات حسب الآتي: **السنة الأولى:** – القيادة – الذكاء الوجداني – العلاقات العامة – فن الإلقاء الناجح – ترتيب الأولويات والوقت وإدارة الضغوط. – إدارة الاجتماعات – مهارات بناء فرق العمل – الثقة بالنفس والتعامل مع الذات. – التحفيز والتنسيق وبناء الولاء للمؤسسة – رتب حياتك **السنة الثانية:** – دراسة الجدوى الاقتصادية – الجودة طريق القيادة – مهارات سلوكية قيادية – الإبداع والابتكار – التخطيط الاستراتيجي – العمل المؤسسي – مهارات الاشراف الفعال – التطوير الإداري – فن الإقناع والحوار والتفاوض إدارة الأزمات القوة والنفوذ تحليل وتقييم الأفراد والمنظمات اتخاذ القرارات وحل المشكلات **السنة الثالثة:** – القراءة السريعة وتنمية الاستيعاب – تطوير المؤسسات والأفراد (التدريب) – التسويق – إدارة الصراع – إدارة المشروعات – الأخلاق القيادية – إدارة التغيير – التفويض الفعال
المـدة	3 سنوات
الجهة المعدة	مركز الرواد للتدريب القيادي
الدولة	الكويت

منهجية التـــدريب

1. **الدورات التدريبية**

يتم تقديم مجموعة من البرامج على شكل دورات تدريبية.

2. **الورش العلمية**

يتم تقديم الجوانب العملية في الدورات التدريبية بطريقة ورش العمل.

3. **الحوارات**

يتم استضافة شخصيات أو جهات مؤسسية لها علاقة بتجارب حياتية.

4. **المقالات**

وهي أن يختار العضو مقالاً علمياً متخصصاً في مجاله المستقبلي، يعرض على المجموعة بواسطة البريد الإلكتروني أو مباشرة في وسائل ورقية، ويكتب رأيه بما لا يتجاوز الخمسة أسطر، شارحا رأيه حول المقال والقضية التي أمامهم.

5. **القراءات**

في كل فصل يتم اختيار مجموعة من الكتب الجديدة في جميع التخصصات وتقديمها للمتدربين للاستفادة منها، والحرص كذلك على متابعة المجلات والدوريات العلمية التخصصية في كل مجال.

6. **الرحلات الداخلية**

وهذه الرحلات الاجتماعية هدفها الأساسي التنوع بين التدريب والترفيه، وطبعا لا تخلو من تقديم مادة تدريبية خلال الرحلة أو استضافة لشخصية ناجحة ومناقشة تجاربهم الحياتية.

7. **الرحلات الخارجية**

وهي من أكثر الأنشطة تفاعلا بين الأعضاء المتدربين، وأكثرها فائدة، وأصبح الآن على مستوى المنطقة اسم مركز الرواد رائدا في عمل الرحلات الخارجية.

8. **المؤتمرات**

الهدف الأساسي من المؤتمر هو تدريب الأعضاء بشكل عملي على إدارة الأحداث الجماهيرية.

6.2.8 دبلوم التأهيل القيادي

نبذة عن البرنامج	برنامج تدريبي متنوع في التأهيل القيادي منذ عام 2012م، بمبادرة مجموعة من المدربين المعتمدين لدى إيلاف ترين http://www.illaftrain.co.uk، منطلقين من مبدأ أن الشباب يشكل القوة الكبرى في بلداننا العربية. وجاء في مقدمة البرنامج: كما أن الشباب يشكلون المستقبل المشرق لأمتنا؛ لذا فحريٌ بنا ألا نترك هذه الفئة العريضة من المجتمع طي الإهمال بل لا بد من تضافر الجهود كلٌ من موقعه حتى نجعله جيلاً يمتلك كل مؤهلات النهوض والحضارة وذلك من خلال جعله جيلاً قائداً للتغيير في نفسه وفي المجتمع الذي يضمه.
أهداف البرنامج	• تمكين الشباب من مهارات القيادة الذاتية، وقيادة الأخر تؤهله لكي يكون قائد الغد. • تمكينه من مهارات التواصل الإيجابي مع الذات ومع الأخر • إكسابه مهارات التفوق الدراسي، وتنمية روح الإبداع لديه والموهبة • تدريبه على التخطيط الشخصي، والتخطيط للمشاريع العظيمة الدخل • أن يكتشف طبيعة المهنة المناسبة لنمطه الشخصي بناءً على استمارات تخصصية • أن يكون فاعلا في تعامله مع المحيط ويتسلح بالصبر والثقة بالنفس والإرادة والتحدي
الشرائح المستهدفة	الشباب الطلاب والتلاميذ

محتويات وعناصر البرنامج	**1- المهارات القيادية:** • القيادة الفعالة • معنى القيادة والإدارة؟ والفرق بينهما • كيف تكون قائدا فعالا؟ • تمارين قياس وتحديد نمط القيادة • 21 قانون في القيادة لا تقبل الجدل • قيادة الاجتماعات • إدارة التغيير في المنظمات والهيئات • التخطيط وإدارة العمر • مفهوم التخطيط وأهميته وأنواعه • تحديد الرسالة والرؤية • مهارات التعامل مع الوقت بفاعلية • منهجية إعداد المشاريع التنموية • دراسة مشروع شخصي **2- المهارات الذاتية:** • التفكير الإيجابي وإدارة الغضب. • الثقة بالنفس. وكيف تقيسها؟ وكيف تنميها؟ • التواصل وبناء العلاقات الجيدة. **3- المهارات الدراسية:** • التفوق الدراسي:(العامل النفسي / العمل الزمني / العامل الموضوعي) • منهجية إعداد البحوث والرسائل. • كتابة الطلبات والمراسلات الإدارية • كيف تكتب سيرتك الذاتية.؟ • كيف تجتاز مقابلة شفوية؟ • التوجيه الدراسي والمهني • تعرف على مهنتك من خلال نمطك الشخصي.
المـدة	13 يوم
الجهة المعدة	مجموعة مدربين لدى إيلاف ترين http://www.illaftrain.co.uk
الدولة	المغرب
منهجية التدريب	محاضرات – ورش عمل – مشاريع وخطط عمل

6.2.9 القيادات الشبابية لدى المعهد الديمقراطي الوطني

نبذة عن البرنامج	عبارة عن برنامج تدريب إلكتروني، لتنمية مهارات الشباب في الجوانب القيادية والعمل المدني، ويحتوي البرنامج على مقاطع فيديو لشرح المفاهيم القيادية، ومجموعة من المصادر الإلكترونية والورقية في مجالات الثقة بالنفس والتعامل الإلكتروني والعمل الشبابي السياسي.
أهداف البرنامج	1. تزويد المشاركين بمفاهيم القيادة. 2. تزويد المشاركين في كيفية بناء فرق العمل. 3. تعزيز الجوانب الذاتية لدى الشاب. 4. التزويد بمهارات التعامل مع الشبكات الاجتماعية.
الشرائح المستهدفة	الشباب بشكل عام
محتويات وعناصر البرنامج	1. **القيادة:** • معنى القيادة والصفات التي تمتلكها القيادة الفعالة. • النماذج القيادية المختلفة وكيفية توظيفها على الأفراد والمنظمات. 2. **التفكير النقدي وحل المشكلات بسهولة:** • 6 خطوات بسيطة لحل المشاكل بكل سهولة. 3. **دليلك للعمل الفعال** 4. **الناشط الإلكتروني** 5. **توظيف الإنترنت لغاية الاتصال والتنظيم** 6. **استخدام تكنولوجيا المعلومات لإشراك الشباب**

المــدة	مفتوحة
الجهة المعدة	المعهد الديمقراطي الوطني http://www.ndimena.org/youth/leadership-skills
الدولة	مصر
منهجية التدريب	تدريب إلكتروني، قراءة كتب ، وقراءة أدلة.



6.3 برامج أجنبية للتطوير المهني للقادة في القطاع غير الربحي

البرنامج	6.3.1 برنامج Alston Bannerman للتفرغ للزمالة
النوع	زمالة / تفرغ
التكلفة الإجمالية/ الدورة	25 ألف دولار أمريكي
المدة	+ 3 شهور
الوصف	العمل بهدف التغيير الاجتماعي، يعني في الغالب ساعات عمل طويلة بأجرٍ زهيد، ومكافآت قليلة، وعدم التمكن من البعد عن ضغطٍ العمل اليومي. وعند عدم توافر الوقت المخصص للراحة وإعادة شحن الطاقة الجسدية والعقلية قد ينتج عن ذلك فقدان القيادة الإبداعية والنقدية. منذ عام 1988 كان المركز يكرم ويدعم 190 منظمين قدماء من 31 ولاية أمريكية ومقاطعة كولومبيا ووبورتيريكو وغوام بواسطة إمدادهم بالمصادر لكي يأخذوا وقتاً كافياً للتفكير والتجديد من خلال زمالة Alston Bannerman. زملاء التفرغ يتلقون 25 ألف دولارٍ أمريكي جائزة لكي يأخذوا ثلاثة أشهرٍ خارجيةٍ للتفكير والتجديد. يستخدم زملاء Alston Bannerman سنوات تفرغهم متى ما رأوا أن ذلك يساعدهم على تجهيز أنفسهم للعمل القادم، وغالباً ما يقضون هذا الوقت في السفر والدراسة والقيام بزيارات مع بعض النشطاء والقراءة والكتابة واكتساب مهاراتٍ جديدة والتخطيط والاختبار واكتشاف اهتمامات جديدة وقضاء بعض الوقت مع عائلاتهم والاستشفاء وتجديد أرواحهم. إن زملاء Alston Bannerman أيضاً يقدرون أهمية التوقف والرجوع إلى الخلف قليلاً لبعض الوقت من أجل التفكير والتجديد. تعتبر سنوات التفرغ عاملاً يساعد الشركات على التخطيط والتطوير القيادي والتشجيع على الإبداع والتعاون واحترام مبدأ التفكير وتعزيز التواصل بين المؤسسات والمنظمين.

الوصف

ومن خلال تحفيز المنظمين، ذوي الخبرة وتشجيع الصغار منهم على تغيير نظرتهم حول التنظيم كمهنةٍ طويلة الأجل فإن زمالة Alston Bannerman تساعد على بناء البنْية التحتية اللازمة لإحداث التغيير المنهج المستدام.

هناك بعض الشروط للالتحاق ببرنامج زمالة Alston Bannerman وهي كالتالي:

- أن تكون هناك خبرة في التنظيم المجتمعي أكثر من 10 سنوات.
- الالتزام بعمل التغيير الاجتماعي في مجتمعات السود.
- العيش في الولايات المتحدة أو بورتيريكو أو غوام أو ساموا الأمريكية أو الجزر العذراء في أمريكا.

ويبحث برنامج Alston Bannerman عن المتقدمين ممن يعملون في:

- محاربة أسباب الظلم من خلال حث المتضررين على اتخاذ تصرف تعاوني استراتيجي.
- الوقوف في وجه الأنظمة التي تمارس الظلم، وتؤثر على إحداث التغيير المطلوب.
- بناء القدرة المجتمعية من أجل مشاركةٍ ديموقراطية وتطوير أساليب القيادة التقليدية.
- الاعتراف بالمثل والمبادئ الثقافية في المجتمع.
- خلق هياكل مشتركة يملك أفراد المجتمع من خلالها القوة في صنع القرار.
- المساهمة في بناء حركة الانتقال نحو التغيير الاجتماعي من خلال تأسيس روابط بين القضايا، ووضع تحالفاتٍ مع دوائر أخرى، والتعاون مع المنظمات الأخرى.

يجب على الزملاء القيام بما يلي:

- التوقف عن الأنشطة اليومية العملية لمدة 3 أشهر متتابعة على الأقل، وتخصيص ذلك الوقت للأنشطة التي تبتعد تماماً عن روتينهم اليومي.
- حضور جلسات قبل وبعد التفرغ.
- البدء بالتفرغ خلال عام واحد من الحصول على الزمالة.
- تسجيل ما قاموا به خلال أربعة أشهر في تقرير خاص يحتوي على ما تعلموه في أثناء التفرغ، وكان له دورٌ في تحسين القيادة لديهم، وما هو تأثير التفرغ على عملهم.

البرنامج	6.3.2 أكاديمية American Express غير الربحية للقيادة
النوع	تطوير القائد الجديد
التكلفة الإجمالية/ الدورة	4.2 مليون دولار أمريكي
المدة	15 شهر
الوصف	البرنامج ممول من قبل American Express. لبناء الجيل القادم من القادة في القطاع غير الربحي (زمالة NCRW-Amex) هو عبارة عن برنامج تطويري للقادة في القطاع غير الربحي مدته 15شهراً. ويقدم هذا البرنامج ورش عمل لبناء المهارات والمراقبة، وفرص تواصل عبر الشبكات، والتي تعد بقادة صغار واعدين، تتاح لهم فرص التعرف على المهن ومصادر التطوير المهني. إن الهدف من هذا البرنامج هو تطوير القادة والاحتفاظ بهم في القطاع غير الربحي من خلال ما يلي: تقديم التدريب اللازم لتطوير المهارات بهدف إدارة أكثر فاعلية للمسئولية المتزايدة في أي مؤسسة. ضم الزملاء لعملية التخطيط المهني والتواصل عبر الشبكات وفرص التطوير المهني التي تهدف لبناء الثقة وحل المشكلات والقدرة القيادية. يتم اختيار 25 زميل للمشاركة في البرنامج من شهر أكتوبر 2012م إلى شهر ديسمبر 2013م. في أثناء هذه الفترة سينضم الزملاء إلى الأنشطة الموضحة فيما يلي: **اجتماعات أولية مغلقة:** يبدأ الزملاء البرنامج وينهونه باجتماعات جماعية تسهل عملية تأسيس العلاقات والتواصل، وتقديم ورش عمل عملية وتدريب. (الالتزام بالوقت- من يوم إلى يوم ونصف في مدينة نيويورك في أكتوبر 2012 م إلى ديسمبر 2013م).

الوصف	**ورش عمل على شبكة الإنترنت لمهارات بناء المهنة:** يقوم الزملاء بالمشاركة في 4-6 ندوات تتعلق بالخبرات اليومية والتوقعات للمدراء متوسطي المستوى الغير ربحيين. يتلقى الزملاء التوجيه اللازم حول إدارة فريق العمل، وكيفية المشاركة، وفهم إجراءات جمع التبرعات، والتعامل مع التحديات والفرص المتاحة للمدراء متوسطي المستوى وقضايا الإشراف واستراتيجيات الإعلام من بين القضايا الأخرى. ويقومون أيضاً بتقديم مراجع ومصادر إضافية من أجل تعليم أفضل كالكتب والمواقع الإلكترونية (الالتزام بالوقت لمدة ساعتين بالشهر لمدة 4-6 شهر خلال فترة 15 شهراً). **أنشطة التخطيط المهني:** يتلقى الزملاء في أثناء البرنامج أداة تخطيط مهني من المراقبين وفريق العمل ومن خلال بعض ورش العمل. وفي نهاية البرنامج يقدم المشاركون خططهم المهنية النصفية في أثناء الاجتماع المقفل (الالتزام بالوقت وهو غير محدد). **المراقبة الرسمية:** يتم تقسيم المشاركين في البرنامج إلى مجموعات تتكون من خمسة أشخاص، ولكل مجموعة مراقبان أحدهما من القطاع الغير ربحي، والآخر من قطاع الأعمال. يأتي المراقبون من مركز أعضاء المجلس ممن يملك خبرة أكثر من 10 أعوام في مناصب قيادية، ولديه التزاماً قوياً بأهداف البرنامج. ويعطى المشاركين في بداية البرنامج فرصة اختيار المراقب ويشاركون جميعاً في ستة اتصالات جماعية على الأقل مع مراقبيهم في أثناء فترة البرنامج مهيئين بذلك جواً آمناً لمناقشة المسائل الصعبة، وتلقي الإرشاد والمساعدة. **التواصل الشبكي المهني:** يتاح للمشاركين الاشتراك في العديد من المناسبات الإلكترونية التي يقيمها المجلس وأعضاؤه المنتشرون في جميع أنحاء البلاد، وتقدم لهم أيضاً فرصة إقامة علاقات مع أقران لهم من ضمنهم أعضاء من فريق العمل من المجلس. (الالتزام بالوقت لمدة ساعتين بالشهر لمدة ستة أشهر خلال فترة 15 شهراً).

البرنامج	6.3.3 زمالة Barr
النوع	الزمالة / تفرغ، التدريب، التعلم من الأقران
التكلفة الإجمالية/ الدورة	480 ألف دولار أمريكي
المدة	3 سنوات تفرغ و3 سنوات زمالة
الوصف	يركز هذا البرنامج على القيادة، ويكرم الإسهامات التي يقدمها أكثر القادة خبرة من غير الربحيين في منطقة «بوسطن»، وذلك من خلال إعطائهم فرصاً للتجديد، ودعم مؤسساتهم في أثناء ذلك الوقت. هناك قسمان في هذا البرنامج: الأول منهما برنامج زمالة مقدمٌ لاثنا عشر قائداً، ويتألف من فترة تفرغ لمدة 3 أشهر، وجلسات نصف سنوية خلال فترة ثلاث سنوات. أما القسم الآخر: فهو مخصص لدعم مؤسسات القادة، ويكون الدعم مادياً وفنياً، وبالتالي يكون غياب القائد هو مصدراً للتطوير المؤسسي أكثر من كونه نقصاً. في أثناء البرنامج من المتوقع أن تزيد المساهمات التعاونية التي يقوم بها القائد ومؤسسته في مجاله في منطقة «بوسطن» في العقد التالي من الزمن. بناءً على التقرير المقدم في أوائل هذا القرن أن معظم المدراء التنفيذيين غير الربحيين قد تجاوزت أعمارهم الخمسين عاماً ولديهم خبرة أكثر من 16عاماً. وعلى العكس من الأكاديميات التي يجد فيها مهنيوها فرصاً للتجدد والإلهام في فترة التفرغ وتحدي القيود المفروضة على العمل في القطاع غير الربحي بشدة من قدرة القادة غير الربحيين على الابتعاد عن العمل اليومي، ونتيجة لذلك فإن القطاع لا يستفيد من حكمتهم وقدرتهم على المساهمة. تتيح سنوات التفرغ مساحة للإلهام اللازم لتحقيق أعلى مستويات الفعالية والإبداع والابتكار. بالإضافة إلى ذلك يبقى قادة المؤسسات غير الربحية معزولين داخل مؤسساتهم ومجالاتهم والمناطق الجغرافية الخاصة بهم. ومن خلال الجمع بين المشاركين من مختلف المؤسسات والقطاعات والأحياء ومن خلال الاستثمار في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع قادة من الجنوب، فإن برنامج الزمالة هذا يؤسس شبكات محلية ودولية.

الوصف

يبدأ برنامج الزمالة بالتفرغ لمدة ثلاثة أشهر حيث يقضي المشاركون أول أسبوعين من التفرغ في السفر إلى الجنوب، وبهدف إشراك الطلبة في محيط تعليمي مختلف تتيح هذه الرحلة حرية التفكير بشكل مختلف أيضاً، ويتواصلون مع قادة المؤسسات غير الحكومية ممن يقدمون أمثلة حية تثير الخيال والإلهام، وتؤكد على أهمية الطموحات الكبيرة، وتعزز الثقة بين المشاركين لتحقيق ما يرونه مستحيل الحدوث. وبعد التفرغ يقوم البرنامج بجمع الطلبة في جلسات نصف سنوية لمدة ثلاث سنوات، وتستمر هذه اللقاءات لتعميق شبكة التعلم بين الأقران والدعم في أثناء سعي الطلبة لإظهار أحلامهم في المنزل. ومن أجل دعم تطورهم فإن لكل مشارك منهم الخيار للعمل مع مدرب خاص، وبما أن الصف الواحد يتكون من 12فرداً يجتمعون بشكل رسمي لمدة 3 أعوام، وكان من بينهم مدير تنفيذي فإن لديهم الخيار في أن يصبحوا جزءاً من شبكة الزمالة. ويتم عقد الاجتماعات سنوياً لجميع أفراد الشبكة وقد يتضمن ذلك السفر.

يقوم البرنامج بتزويد كل مؤسسة ب 40 ألف دولار أمريكي كضمان لمساعدتهم على الخلل الذي يتسبب به غياب القائد. ويعد هذا تمويل مرن، وتستخدمه المؤسسات بطرق مختلفة من بينها التطوير المهني أو المؤسسي. ويجتمع البرنامج بالقادة المؤقتين أيضاً مرتين في أثناء فترة التفرغ للتعلم من الأقران.

يتم ترشيح المؤهلين عن طريق المشاركين السابقين في البرنامج، وموظفي المؤسسة وممولين آخرين على معرفة كبيرة بالمدراء التنفيذيين في بوسطن الكبرى. ويكون المرشحون في الغالب من مؤسسات غير ربحية تعمل في برامج مؤسسة Barr للتعليم العام وتغير المناخ أو الفنون، وقد يكونون أيضا قادةً من مناطق أخرى. أما المرشحون ممن هم على استعداد للالتزام لمدة ثلاث سنوات ويرغبون في المواصلة، ينتقلون إلى المرحلة النهائية من العملية. وعليهم أيضاً أن يكملوا بيان الأهداف والاجتماع مع المدير التنفيذي للمؤسسة للتأكد من توافق أهدافهم مع أهداف البرنامج. وشروط المرشحين هي كالتالي:

- العمل من أجل مؤسسات غير ربحية بيئية أو تعليمية أو فنية أو ثقافية أو تطوير الشباب والخدمات الصحية والإنسانية والتغيير الاجتماعي والإسكان.

- أن يكون مديراً تنفيذياً أو رئيساً أو مدير مدرسة.
- العمل لمدة 8 سنوات متواصلة على الأقل في قطاع بوسطن غير ربحي، وأربعة أعوام على الأقل كمدير تنفيذي لمؤسسته الحالية أو مديراً لمدرسته الحالية.
- أن يكون موظفاً بدوام كامل في مؤسسته الحالية.
- أن لا يكون موظفاً في أي وكالات عامة أو معاهد للتعليم العالي أو مستشفيات أو مراكز تمريض أو منظمات خيرية.
- ألا يكون متفرغاً من العمل في آخر أربعة أعوام.

أما شروط مؤسسة المرشح فهي كالتالي:

- أن تكون موجودة في بوسطن أو أن تخدمها بشكل اساسي.
- أن تكون المؤسسة في مستوى جيد مالياً كما يظهر في تقرير التدقيق.
- أن تكون قادرة على المحافظة على انتظام العمليات في أثناء غياب المرشح.

الوصف

يتم قياس النجاح بثلاث طرق، والمساهمة هي أول تلك الطرق. ويهدف البرنامج إلى إعادة تجديد مستوى القادة العظماء وبالتالي يستطيعون الاستمرار بتقديم مساهماتهم القيمة. نتيجة لذلك يبقى المشاركون في مؤسساتهم لفترة أطول بعد إنهاء برنامج الزمالة. وفي حالات أخرى، قد يشعر المشتركون بإمكانية بدء مؤسسة جديدة خاصة بهم لشعورهم بالإلهام والتجديد، ومهما اختلفت الطريقة التي اختاروها،كذلك من المتوقع أن يحصل المشاركون على الخبرة الكافية، وأن يستمدوا الإلهام والإبداع ليتمكنوا من مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية المحيطة. ويهدف البرنامج أيضاً إلى بناء شبكة من القياديين تضم عدداً متنوعا منهم من حيث العرق والعقائد والعمر والجنس، وذلك من أجل بناء مجموعة شاملة في بوسطن. أما المقياس الثاني للنجاح فهو درجة نشاط الشبكة في نفعها للمدينة من خلال الأنشطة التعاونية.

وأخيراً تم عرض تأثير سنوات التفرغ على المؤسسات غير الربحية لتكون عاملاً إيجابياً في التطوير المؤسسي. ويتمكن المشتركون في أثناء وبعد إنهاء البرنامج من خلق قيادة موزعة ينعكس تأثيرها على تقوية مؤسساتهم. أما المقياس الثالث والأخير للنجاح فهو الزيادة في القدرة القيادية العامة في مؤسسات المشاركين.

البرنامج	6.3.4 مبادرة القدرة على التوجيه
النوع	تدريب
التكلفة الإجمالية/ الدورة	مختلفة وهناك أسعار مخفضة تقدم للمشاركين غير الربحيين
المدة	مختلفة
الوصف	تقدم هذه المبادرة للمشاركين فرصة للدعم من خلال توفير موجه ذي مهارة يستطيع إعادة تنسيق قواهم وإطلاقها بهدف خدمة مؤسساتهم ومجتمعاتهم. ويقدم البرنامج أيضاً علاقة توجيه سرية تشجع على الانتقال الشخصي من خلال التوازن والنمو والرؤية الخلاقة والقيادة والتواصل الفعال وبناء العلاقات. و يتوقع المشاركون في هذه المبادرة أن يحصلوا على آراء ونظريات جديدة حول التحديات والفرص الشخصية وتعزيز مهارات التفكير واتخاذ القرارات وزيادة مستوى الفعالية المتبادلة ورفع مستوى الثقة وتحمل أعباء العمل. بالإضافة إلى ذلك يتوقعون أن يروا نتائج ثمينة في مجال الإنتاج والرضا الشخصي وتحقيق الأهداف المهنية. و يؤكد المدربون في هذه المبادرة مرة أخرى على مدى التزام القائد بأهدافه وقيمه ونياته، والتحديات التي يواجهها ويعززون مبدأ اتخاذ القرار الذي يتعلق بالقوة والأشخاص والأموال داخل المؤسسات. يقدمون أيضاً الدعم المستمر والتوجيه (المفقودين غالباً) للمهنيين في المؤسسات غير الربحية وتمكينهم من النمو والتطور بطرق لم يتخيلوها من قبل. و عين هذا البرنامج فريق خبراء مكون من 19موجهين، لديهم أكثر من 50 عاماً من الخبرة المشتركة في العمل مع العملاء في القطاع غير الربحي. و يقوم هؤلاء الموجهون بمساعدة المشاركين في الانتقال بسرعة من المشكلات إلى الحلول، ومن الظنون إلى الأفعال ومن النتائج المتوقعة إلى الإلهام في العمل.

الوصف

أسباب قيام المهنيين غير الربحيين بالبحث عن الخدمات التدريبية:

- يشعرون بالاستنفاذ، ويريدون التعرف على ما يحفزهم، وماهي الخيارات المهنية المتاحة؟
- يريدون تحسين معارفهم، ومهاراتهم وثقتهم ومصادرهم واستعجال النتائج.
- أن حياتهم العملية والخاصة تفتقد إلى التوازن، وبالتالي تمر بعقبات تحمل الكثير من الضغوط.
- يريدون تحديد قيم أساسيةو نقاط قوة وتعلم كيفية الوصول إليها وتحقيقها.
- يواجهون هدفاً ملحاً وتحدياً أو فرصةً ويحتاجون إلى الدعم والإرشاد من أجل وضع خطة عملية فعالة.

إن أي موظف في هذه المبادرة مؤهل للاستفادة من الخدمات التدريبية الممتدة عبر جميع الولايات المتحدة، وذلك من خلال قيامهم بتعبئة نموذج تدريب عبر الإنترنت. ومن ثم تقوم المبادرة بالتواصل مع الأفراد ممن لديهم معلومات تدريبية إضافية وعقود أيضاً، أما إيصال الخدمة التدريبية يكون عن طريق الاتصال هاتفياً بالعميل الموجود في كولورادو. وتتاح الخدمة بسعر أقل من السوق غير الربحي.



البرنامج	6.3.5 مسارات مهنية
النوع	تطوير القائد الجديد
التكلفة الإجمالية / الدورة	تكاليف البرنامج مغطاة بمنح دعم مقدمة من قبل مؤسسة Charles Stewart Mott ومؤسسة كاليفورنيا الصحية ومؤسسة W.K. Kellogg ومؤسسة Weingart وآخرون.
المدة	عام واحد
الوصف	برنامج تأهيلي قيادي مختار بعناية وهو متاح للأفراد من مختلف الأعـراق والخلفيات، والذين يعملون ﰲ مؤسسات ومعاهد مانحة ومؤسسات خارج نطاق التطوع. ﰲ كل صف هناك 12شخص مهني من مختلف الأعراق يسعون إلى تأهيل أنفسهم كمرشحين للمناصب القيادية التطوعية. وكان تأسيس هذا البرنامج بمثابة الالتزام المتزايد تجاه تطوير الممارسات الشاملة والتنوع ﰲ اتخاذ القرار التطوعي القيادي. يتضمن هذا البرنامج أربع جلسات تعليمية مكونة من مجموعات صغيرة تستمر لفترة يوم ونصف إلى يومان ونصف ويتم عقدها بين شهري يوليو ويناير من قبل تنفيذيين خبراء وأصحاب ثقة ﰲ مجال التطوع وغيره. وتركز هذه الجلسات على مواضيع القيادة، وتقدم طرقاً تمهيدية، وفرصاً للتواصل الشبكي، وتهدف أيضاً إلى مساعدة المشاركين على رفع مستوى المعرفة لديهم حول القضايا التي تواجه التطوع. يقدم البرنامج فرصاً للمشاركين من أجل تواصل أكبر مع الزملاء والقادة التطوعيين ﰲ أثناء فترة البرنامج وتجرى مناقشات بين المشاركين، وتتيح فرص التوفيق بين المستشارين والمراقبين ممن لديهم القدرة على تقديم المشورة والدعم. يتم دعم تلك الجلسات من خلال عملية تخطيط مهني موجه ذاتياً وتدريب مباشر وتواصل شبكي، وذلك ﰲ حال رغب المشاركون بالتنافس على مناصب قيادية تطوعية. يجب أن يكون لدى المتقدمين ﰲ هذا البرنامج من 5-7 أعوام على الأقل ﰲ الخبـرة الإداريـة وأن يكونوا مهتمين ﰲ التطوير وتحقيق مناصب عليا ﰲ مجال التطوع خلال فترة 3 أعوام من إكمال البرنامج.

البرنامج	6.3.6 برنامج تفرغ Durfee
النوع	تفرغ
التكلفة الإجمالية/ الدورة	240 ألف دولار أمريكي
المدة	+3 شهور
الوصف	ترتكز رؤية البرنامج على أن القادة المبدعين بحاجة إلى الوقت للتفكير والتجدد لكي يحافظوا على نجاح مؤسساتهم. يعمل العديد من القادة في قطاع لوس أنجلوس غير الربحي في ظروف متوترة تؤدي بهم إلى الإرهاق والتعب حيث إن متطلبات عملهم الكبيرة والتي ترتبط غالباً بالضغط المادي تمنعهم من أخذ الوقت اللازم للتفكير واستعادة النشاط. وفي محاولة لتجديد الطاقة والإلهام لدى أغلب القادة في المجتمع يقدم هذا البرنامج رواتب لمدة سنتين تصل إلى 35ألف دولار أمريكي للأفراد من أجل السفر أو التجديد أو لتجديد أنفسهم بأي طريقة يريدونها. ويتاح لهم أيضاً دعم إضافي يصل إلى 5000 دولار مخصص لمؤسسات توظيف المرشحين التي ترغب في تأسيس صندوق دائم للتطوير المهني، ويكون الهدف من هذا الصندوق إتاحة الفرصة أمام فريق العمل للحصول على برامج تدريبية أو إجازات قصيرة تعزز من قدرتهم المهنية. و في إطار التزام البرنامج بالتطوير المهني لجميع أعضاء فريق العمل غير الربحي يبدأ في المساهمة في دعم هذا الصندوق. وبمجرد أن يبدأ المال في النقصان يتوقع من المؤسسة المتلقية للدعم أن تقوم بتجديد موارد الصندوق سنوياً والمحافظة عليه كمصدر دائم لميزانيتها. فيما يلي أهداف برنامج التفرغ: • مكافأة القادة غير الربحيين الذين حققوا إنجازاتهم وذلك بإعطائهم إجازة مطولة من أعمالهم من أجل إعادة تجديد أنفسهم وأعمالهم. • السعي إلى تثبيت مؤسسات التفرغ من خلال تشجيع القيادة المشتركة.

الوصف

- تطوير مهارات وقدرات فريق العمل من المستوى الأعلى، وذلك ليتمكنوا من رفع مستوى القيادة لديهم.
- الدعوة إلى رفع مستوى كفاءة وفعالية برامج دعم التطوير المهني في المؤسسات غير الربحية.
- تعزيز سبل الحوار بين القطاعات والقادة غير الربحيين في لوس أنجلوس.

و يجب على الأفراد المرشحين لهذا البرنامج ما يلي:

- أن يكونوا قادةً متميزين يكون لهم سجل مساهم في المجتمع.
- العمل لصالح مؤسسة غير ربحية.
- تحمل مسئولية كبيرة في إدارة صناديق المؤسسات.
- سبق لهم العمل لمدة 10 أعوام متواصلة على الأقل في القطاع غير الربحي دون ترك للعمل.
- الرغبة في المشاركة في التواصل مع الأقران في برنامج الخريجين.
- موظفين بوظيفة دوام كامل في المؤسسة التي يعملون بها.
- أن يكونوا معروفين من قبل أقرانهم كأفراد استثنائيين.
- أن يكون لديهم احتياج مادي.

أما شروط المؤسسة الموظفة للمرشح فيجب أن تكون كالتالي:

- أن تكون في مدينة لوس أنجلوس.
- أن تكون معروفة ببرامجها من قبل المجتمع.
- أن يكون لديها على الأقل ثلاثة موظفين بدوام كامل مدفوعي الأجر.
- أن تنظر إلى التفرغ الذي يحصل عليه المتقدم كفرصة لتطوير المستوى التالي من القيادة داخل المؤسسة.
- أن تكون مؤيدة بشكل كامل لطلب الإجازة، وأن تقدم خطة عمل للإدارة في أثناء فترة غياب المتقدم إلى حين عودته.
- أن تكون بحاجة إلى مساعدة مالية لتوافق على غياب المتقدم.

الوصف	• أن تكون قادرةً على المحافظة على انتظام عملها في أثناء فترة غياب المتقدم. إن الشرط الأساسي لإجازة التفرغ أن يتم قضاء معظمها بعيداً عن العمل، وقد يكون سفراً أو القيام باهتمام معين أو قضاء الوقت في المنزل أو مع العائلة. وقد تشمل الإجازة أكثر من عنصر أو مكان، ولكن على المرشحين بأن يراعوا أن لا يثقلوا جدول تفرغهم. و هناك شروط أخرى لإجازة التفرغ، وهي كالتالي: • أن تكون مدتها 3 أشهر متواصلة على الأقل. • أن تبدأ خلال عام من تاريخ الحصول على المكافأة. • أن يقوم الحاصلون على المكافأة بعمل تقرير نصي حول التفرغ، ويقدم للمؤسسة خلال 3 أشهر من الانتهاء. • أن يكون لديهم دورٌ في التواصل الشبكي مع الأقران الآخرين الذين يلتقون معهم بشكلٍ نصف سنوي.



البرنامج	6.3.7 زمالة مدراء المستقبل التنفيذيين
النوع	تطوير القائد الجديد
التكلفة الإجمالية / الدورة	مدعومة من قبل American Express & Gelman، ورسوم Rosenberg & Freedman CPAs تقدر ب 250 دولار أمريكي للأعضاء غير الربحيين، و500 دولار أمريكي لغير الأعضاء.
المدة	عام واحد
الوصف	برنامج مدته 12 شهراً مكون من 6 عناصر رئيسية لتعزيز القيادة الناشئة في المجتمع غير الربحي: **تطوير المهارات والقيادة:** حصول المشاركين على فرص تعليمية، صممت خصيصاً لمواكبة التوازن العملي والمعيشي والعلاقات الخارجية والمسائل القانونية والإدارة المالية واستراتيجيات التمويل ووسائل التواصل والموارد البشرية والتعاون والشراكة بشكلٍ سريع. نموذج المدير التنفيذي: أن تتاح الفرصة للمشاركين بإجراء محادثاتٍ جماعية مع مدراء تنفيذيين استثنائيين في مؤسسة غير ربحية. **التدريب المتبادل:** يتلقى المشاركون النصيحة والدعم من الأقران في أثناء كل شهرٍ في البرنامج. **المراقبة:** في أثناء البرنامج تتاح الفرصة للمشاركين للتواصل بين المشاركين والمراقبين، واستفادتهم من خبرات القياديين بشتى الطرق. **التواصل الشبكي:** يوجد هناك شبكة واسعة وغنية من المشاركين الأقران والقادة والمراقبين والمولين ومهنيين آخرين من ذوي الخبرة.

الوصف	**المهمات المطولة:** يعتبر برنامج الزمالة بمثابة مهمة شخصية مطولة تسمح للمشاركين بوضع وتخصيص أهداف تعليمية محددة. عند نهاية البرنامج يتلقى المشاركون دعماً مستمراً من المجلس الإداري مثل تقديم دعوات لحضور مناسبات تخص المجلس والظهور على موقعها الإلكتروني وتقديم المشورة حول كيفية الحصول على منصب مدير تنفيذي في المستقبل. يقدم البرنامج أيضاً تطويراً قيادياً وتأهيلاً مكثفاً للمهنيين غير الربحيين للمستوى المتوسط إلى الأعلى وهم كما يلي: • لهم خبرة طويلة تمتد لعدد من السنوات في العمل غير الربحي. • الخبرة الإدارية (قد تكون خبرة في القطاع العام أو الخاص). • الإشارة إلى نيتهم في خطوتهم المهنية التالية بأن يكونوا مدراء تنفيذيين غير ربحيين في مؤسسة مجتمعية من صغيرة إلى متوسطة الثقل في واشنطن العظمى. • امتلاك عدد من المهارات والصفات اللازمة للنجاح في منصب المدير التنفيذي، والوعي بالجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، وأن يحصلوا على الدعم من قبل مؤسساتهم الحالية.



البرنامج	6.3.8 مبادرة القيادة والموهبة غير الربحية
النوع	تطوير القائد الجديد
التكلفة الإجمالية / الدورة	غير متوفرة
المدة	بدأت في 2011 ولازالت مستمرة
الوصف	يهدف البرنامج إلى وضع القيادة كأولوية في إحدى أكثر الوسائل فعالية في تحفيز النتائج التحويلية في المجتمعات المزدهرة. وهي مبادرة تحمل معنى الجهد التعاوني للقادة عبر القطاعات كأمريكان أكسبريس و Annie E ومؤسسة Casey وبرنامج Aspen للتطوع والإبداع الاجتماعي ومركز القيادة الإبداعية وشركة الخدمات الوطنية المحلية والتحالفات العامة والمشركات العائلية وغيرها. تعد القيادة المتنوعة الفعالة والإبداعية ضروريةً للقطاع غير الربحي من أجل إيصال البرامج والخدمات العالية الجودة للمجتمعات المحتاجة. ويجب أن يفهم الجيل الجديد في القيادة كيفية العمل في بيئةٍ حركيةٍ متواصلة. إن أكثر من 200 قائدٍ عبر مختلف القطاعات ممن شاركوا في منتدى البيت الأبيض للقيادة غير الربحية قد حددوا تاريخ 15من نوفمبر عام 2011 م لوضع أهدافٍ عمليةٍ واستراتيجيات لدعم القيادة في القطاع غير الربحي. ومن خلال هذا الحدث تأسست مبادرة الموهبة والقيادة غير الربحية، وذلك لتصعيد تلك القضية ولفت الانتباه عبر القطاعات. ووفقاً للمنتدى قام حوالي 200 مسؤول إضافي بتحديد الأهداف، والاستراتيجيات من خلال سلسلةٍ من المنتديات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت. تعتبر هذه الوثيقة بمثابة المقترح لرؤية المبادرة ونظرية التغيير والأهداف القائمة على مدخلات المشاركين. إن تركيز العام 2012 م يهدف إلى وضع اتفاقية عامة على الأولويات، وتطوير الاستراتيجيات التحليلية للتنفيذ خلال الأعوام الثلاث المقبلة.

البرنامج	6.3.9 برنامج NorthSky Pilot لتدريب التنفيذيين غير الربحي
النوع	توجيه
التكلفة الإجمالية/ الدورة	18 ألف دولار أمريكي (15 مشارك/ 1200 دولار لكل فرد)
المدة	6 أشهر
الوصف	يعرف هذا البرنامج بأنه علاقة غير معلنة بين اثنين تدعم وتشجع وتتحدى القادة لاتخاذ الأفعال. ولطالما استخدم القادة الربحيون التوجيه كطريقة فعالة في تطوير مستوياتهم وأدائهم، وبدأ اليوم القطاع غير الربحي في الأمر ذاته. منذ بداية شهر يناير عام 2012 م قدم هذا البرنامج للقادة الفرصة ليصبحوا جزءاً من برنامج الطيار بهدف معرفة تأثير التدريب على القادة غير الربحيين ومؤسساتهم. وهذه فرصةٌ للعمل مع مدربٍ خبير في الوصول إلى تحقيق الأهداف الذاتية والمهنية. وتم وضع هذا البرنامج وفقاً لما يلي: • التركيز على المعطيات ذات الأولوية. • صنع تغييرات مؤسسية. • دعم القيادة والمهارات الذاتية المتبادلة. • إيجاد توازن بين العمل والحياة. • بناء فرق ومجالس أعمالٍ قوية. • اتخاذ أدوار ومسؤوليات جديدة. • معالجة الشعور بالعزلة والنفاذ. يتم اختيار 15 فرداً للمشاركة في البرنامج وتكلفته الإجمالية تبلغ 1200 دولار امريكي مع توافر منحة تمويلية. وبمجرد أن يقل التمويل ستكون حينها المنح مخصصة للقادة في المؤسسات ممن أكملوا اختبار القدرة التنظيمية NorthSky. ستكون مدة البرنامج 6 أشهر ابتداءً من يناير 2012 م. تعد جميع جلسات التدريب الفردية سرية، وغالباً ما يتم إجراؤها عبر الهاتف، ويتم أيضاً استخدام مسحٍ اختباريٍ للقيادة ذو 360 درجة، وسيطلع على نتائجه المشارك والمدرب فقط. ويلزم إجراء اختبار تقييمي عند نهاية البرنامج. يقود هذا البرنامج Lucille Chrisman وهو مدرب وموجه تنفيذي خبير من معهد تدريب المدربين CTI وعضو في الرابطة العالمية للمدربين، ودوره هو مساعدة القادة، والفرق على توسيع مجال قدراتهم.

البرنامج	6.3.10 زمالة Piper
النوع	زمالة/ تفرغ
التكلفة الإجمالية/ الدورة	450 ألف دولار أمريكي
المدة	1-2 أشهر تفرغ
الوصف	يقدم هـذا البرنامج التزاماً يقدر ب 90 ألـف دولار أمريكي لمؤسسة المتقدم: • جوائز تصل قيمتها إلى 30 ألف دولار أمريكي لمصاريف السفر والدراسة لدعم التطوير المهني للمدراء التنفيذيين في المؤسسات غير الربحية التي تخدم مقاطعة ماريكوبا. يجب أن يأخذ المتقدم إجازة من العمل لمدة شهرٍ واحد على الأقل وتصل إلى شهرين على الأكثر، ويتم تشجيعه على التعرف أكثر على البرامج المهنية والتعليمية وزيارة البرامج النموذجية، ومقابلة قادتها في جميع أنحاء البلاد. • جوائز تصل قيمتها إلى 10 آلاف دولار أمريكي مخصصة لفريق العمل في التطوير المهني. • تكون مؤسسة المتقدم مؤهلةً للحصول على جائزة تصل قيمتها إلى 50 ألف دولار أمريكي في أثناء فترة التفرغ أوخلال ستة أشهر من إنهاء البرنامج. يجب أن يتم توظيف المرشحين من قبل 501 مؤسسة على البند C3 والتي تخدم مقاطعة ماريكوبا وأريزونا. ويجب أن تكون تلك المؤسسات لها خبرة عملية لمدة 10 سنوات على الأقل، وذلك قبل تقدمها بالطلب، وأن تكون جهودها مكرسةٌ لأحدٍ الجوانب التالية وهي: الخدمات الإنسانية والصحة والتعليم والفنون والثقافة والدين. ويتوقع البرنامج من المؤسسات المشاركة أن تزود المرشحين بالبدلات التالية:

الوصف

- إجازة لمدة شهر واحد على الأقل لكي يتمكن المرشح من المشاركة في البرنامج (يجب على كل المشاركين تقديم خطة عمل لإدارة التطوير في أثناء فترة التغيب).
- راتب مضمون وفوائد ووضع وظيفي كامل في أثناء فترة التغيب.
- ضمان استمرارية العمل بانتظام في أثناء فترة التغيب.

ويبحث البرنامج عن المتقدمين من التنفيذيين الخبراء ممن يحملون مناصب هامة في مؤسساتٍ غير ربحية تخدم مقاطعة ماريكوبا وأريزونا في المجالات التالية، وهي: الخدمات الإنسانية، الصحة، التعليم، الفنون والثقافة والصناديق الخيرية. ويجب أن يتحلى المتقدمون بالمواصفات التالية:

- حسن القيادة في كلٍ من مؤسساتهم بشكلٍ خاص ومقاطعة ماريكوبا بشكلٍ عام.
- مسئولية تامة وخبرة بإدارة برامج وصناديق مؤسساتهم.

خبرة لا تقل عن 10 أعوام في القطاع الغير ربحي.

- وظيفة بدوامٍ كامل في المؤسسات التي يمثلونها.

ويجب أن ينهي المتقدمون فترة تفرغهم خلال 12 شهراً منذ بداية القبول، ويجب عليهم بعد إنهاء البرنامج تقديم تقرير نصي مكتوب للإدارة خلال فترة 3 اشهر من إنهاء البرنامج. ويجب أن يحتوي ذلك التقرير على تفصيل لما حصلوا عليه من خبراتٍ وما قاموا به من أنشطة في أثناء فترة التفرغ وطرق قيامهم بذلك، والتي تساعدهم في تقديم أفضل الخدمات لرسالة مؤسساتهم.

ويجب أن يوافق المتقدمون على المشاركة في الأنشطة الدورية في أثناء سنة الزمالة، وأن يوافقوا أيضاً على العودة كخريجٍ للبرنامج في السنوات التالية. وتلك المشاركة تسمح للمتقدمين السابقين واللاحقين ببناء خبراتهم الخاصة، وتعزيز تطورهم المهني المستمر وتحفيز التعاون بين المؤسسات المشاركة.

وفي كل عام تختار اللجنة مكافأة زمالة لأحد القادة الناشئين، والذي تعمل مؤسسته لأكثر من خمسة أعوام. ولكي يكون القائد ضمن المرشحين يجب أن يتوافق مع جميع الشروط.

الوصف

ويجب على المتقدم أن يحضر خطاباً لا يزيد عن 3 صفحات يجيب فيها على الأسئلة التالية:

- ما هوسبب عملك في هذا المجال؟
- ماهي الدروس التي تعلمتها من عملك؟
- كيف ترى نفسك بعد مرور خمسة أعوام في العمل؟
- من أجل تطوير مستوى قيادة مؤسستك وخدمة العميل ورفع مستوى الكفاءة المهنية، كيف يمكنك الاستفادة من الجائزة، وفترة التفرغ لتطوير تلك القدرة؟ (يرجى تقديم أنشطة محددة ومواد دراسية والمدة الزمنية).
- كيف يمكن لتجربتك التي خضتها في هذا البرنامج أن تفيد مؤسستك؟
- شرح لمؤسسة المتقدم على صفحة واحدة فقط ورسالتها وخدماتها.

سيرة ذاتية تغطي على الأقل آخر 10سنوات من مهنة المتقدم.

- ميزانية مقترحة لتكاليف التفرغ.
- قائمة بثلاث رغبات مكانية في مقاطعة ماريكوبا مع توضيح كافة معلومات التواصل.
- خطاب تزكية مختصر موقع من قبل رئيس المجلس أو أي شخصٍ مناسب في مؤسسة المتقدم، ويحتوي على:
  - خطة لإدارة المؤسسة في أثناء فترة تغيب المتقدم وبعدها.
  - تعهد بانتظام راتب المتقدم، والفوائد التي يحصل عليها في أثناء فترة التغيب.
  - تعهد بألا يحضر المتقدم أو أن يقوم بأي أعمالٍ تخص مكان عمله في المؤسسة في أثناء فترة تغيبه.

يقوم المجلس المستقل لمواطني Valley باختيار المرشحين سنوياً، ويتم رفع توصياتهم مباشرة إلى المجلس الأعلى في البرنامج، ويعي أفراد تلك اللجنة جيداً أهمية اسهاماتها لمقاطعة ماريكوبا.

البرنامج	6.3.11 برنامج تفرغ مؤسسة Rasmuson
النوع	زمالة / تفرغ
التكلفة الإجمالية/ الدورة	30 ألف دولار أمريكي/ لمتلقي الجائزة، ويختلف عدد متلقيها.
المدة	2-6 أشهر.
الوصف	يقدم هذا البرنامج الوقت الذي يحتاجه القائد غير الربحي للابتعاد عن الوظيفة ليتمكن من المشاركة في أنشطة التجديد والنموالمهني، ويرى البرنامج أن المدراء التنفيذيين غير الربحيين يمكنهم خدمة مؤسساتهم بشكلٍ أفضل عندما يحصلون على فترة يبتعدون فيها عن عملهم ليتمكنوا من التفكير، ومعرفة ما يريدون تحقيقه في وظائفهم، وتعلم أفضل الطرق لإدارة مؤسساتهم وتجديد طاقاتهم الشخصية. ومن أجل تحقيق ذلك، ومنع حدوث الضغط في العمل قدمت إدارة البرنامج فكرة التفرغ وتخصيص إعانات مالية للمدراء غير الربحيين في أثناء فترة انقطاعهم عن العمًل في ألاسكا. ويقدر البرنامج القيمة التي يوليها مجلس الإدارة لمستويات الأداء العالية وللقادة العظماء. ولا تعتبر فترة التفرغ فقط مكافأة للإنجاز، ولكنها أيضاً عاملٌ يحفز على الاحتفاظ بأفضل الأشخاص في المجال. تعد الجائزة من أجل النموالشخصي أوالتجديد بالنسبة للمتقدم مع مراعاة عدم الانحياز لأي سببٍ منهما. ويتم تحديد الأنشطة من قبل المتقدم، والتي قد تكون سفراً أودراسة أوفترة للتفكير أوللراحة. ستكون قيمة كل جائزة تصل إلى 40 ألف دولار أمريكي، وعلى الرغم من أن تلك الجائزة تذهب للمؤسسة، ولكنها تخصص لتغطية رواتب المتقدم وتكاليفه في أثناء فترة التفرغ. ولا فرق يوجد بين المؤسسات الكبيرة أوالصغيرة.

الوصف

ويجب أن تكون تلك المؤسسات في ألاسكا، ويجب أن يكون المتقدم أيضاً في ألاسكا لمدة خمس سنوات على الأقل في القطاع غير الربحي، وثلاث سنوات على الأقل في منصبه الحالي. ويجب أن يكون المتقدم مديراً تنفيذياً في مؤسسته.

الشروط:

- أن توافق المؤسسة على دفع كافة رواتب وفوائد المتقدم في أثناء فترة التفرغ.

أن يشارك الحاصل على الجائزة في الدعم الشبكي من خلال مجموعة Foraker أثناء فترة التفرغ. وتتاح خدمة المساعدة الفنية قبل وفي أثناء وبعد فترة التفرغ من خلال مجموعة Forakerدون أي رسومٍ مقابلة.

- يجب أن يتعهد المتقدم بالعودة إلى المؤسسة لمدة عامٍ واحد على الأقل بعد انتهاء التفرغ، وأن يتعهد بدفع كافة التكاليف في حال قراره العودة قبل إنهاء العام.
- يجب أن يتقدم المرشح بتقرير نصي مكتوب لا يتعدى ثلاث صفحات خلال 3 أشهر من انتهاء التفرغ يوضح فيه ما استفاده في أثناء فترة غيابه عن العمل، وأي صعوباتٍ قد واجهها.

يلتزم البرنامج باستقرار وقيادة المؤسسة في أثناء فترة تغيب مديرها التنفيذي، ويجب أن يتم إخبار القائد المؤقت من قبل المؤسسة بالخطة التي يتم فيها ذكر كيفية إدارة المؤسسة في أثناء فترة غياب مديرها التنفيذي. وقد يكون ذلك من خلال طرقٍ عدة ومنها:

- تلجأ بعض المؤسسات أن تنتدب قائداً مؤقتاً من داخل المؤسسة.

تقدم مجموعة Foraker قائمةً بالقادة المؤقتين، وتقديم توصياتٍ بشأن ذلك.

ولن تقدم الجائزة في حال عدم قدرة المؤسسة على المحافظة على نفسها في أثناء فترة غياب المدير التنفيذي.

البرنامج	6.3.12 برنامج WISHRM للمراقبة غير الربحي
النوع	توجيه
التكلفة الإجمالية / الدورة	غير متوفر
المدة	عام واحد
الوصف	يمثل هذا البرنامج المختصين بالموارد البشرية في ولاية ويسكونسين، ويتم دعمها من قبل الجمعية الوطنية لإدارة الموارد البشرية SHRM. إن هذا البرنامج مموّلٌ من قبل مؤسسة J.J. Keller وهي داعم للمشاريع التمويلية المؤسسية المرتبطة بالتعليم في المجتمع. و أسس مجلس إدارة هذا البرنامج برنامجاً إرشادياً سنوياً للمدراء التنفيذيين في 501 مؤسسة عبر ولاية ويسكونسون، والذي يخلق فرصاً للتعاون بين المدراء التنفيذيين، وأقسام SHRM المحلية. وهذا البرنامج الفريد يقدم تعليماً في مجال الموارد البشرية ويساعد في بناء العلاقات مع تلك المؤسسات لتقديم الخدمة للمجتمع المحلي. ويستهدف هذا البرنامج الإرشادي المؤسسات التي لا تحصل على تمويلٍ لفريق عمل قسم الموارد البشرية، ويهدف أيضاً إلى تلبية الاحتياجات التعليمية، والتي قد لا تتم تلبيتها في بعض المؤسسات بسبب الميزانيات المحدودة. ومن خلال المشاركة في هذا البرنامج الإرشادي سيكون لدى المتقدمين فرصاً لتعزيز معلوماتهم من خلال مواقع الإنترنت والعروض الحية والقوانين، وغيرها من مصادر الموارد البشرية التي تساعدهم على مواجهة تحديات الموارد البشرية التي قد تظهر في أثناء فترة قيادة الفريق.

الوصف	و يقدم البرنامج الإرشادي للمتقدمين ما يلي: • تغطية رسوم عضوية في SHRM لعام 2012 م. • تغطية رسوم حضور الاجتماع المحلي السنوي لمدة عامٍ واحد. • حضور مؤتمر SHRMالتشريعي لعام 2012 م. • حضور المؤتمر التشريعي لـ SHRM مع تغطية تكاليف المسكن. • إضافة أميال سفر لتغطية تكاليف السفر. • تقديم برامج تعريفية وندوات دون أي تكاليف أو رسوم في أثناء ذلك العام.



البرنامج	6.3.13 برنامج التفرغ لمؤسسة Z. Smith Reynolds
النوع	تفرغ
التكلفة الإجمالية / الدورة	125 ألف دولار أمريكي
المدة	6-3 أشهر
الوصف	يقوم هذا البرنامج بتكريم القادة في المؤسسات غير الربحية في كارولينا الشمالية، وذلك لخدمتهم الخاصة والتزامهم بالقطاع. و يقدم فترة تفرغ من 3-6 أشهر للأفراد المتقدمين، وذلك كفرصةٍ للتركيز بشكلٍ أساسي على احتياجاتهم الخاصة وتكريس أنفسهم للتنشيط الذاتي. وتصل قيمة التعويض إلى 25 ألف دولار أمريكي، وهي بمثابة دعمٍ مالي للمتقدمين في أثناء فترة التفرغ. ويستغل المتقدمون فترة التفرغ تلك في الانضمام لأنشطة التطوير الغير مهني من اختيارهم، وذلك من أجل تنمية وتطوير أنفسهم. ويمكن لهم في أثناء تلك الفترة السفر أو الدراسة أو التفكير أو الراحة أو اكتشاف الهوايات غير المرتبطة بمجال عملهم. ويأمل البرنامج من المتقدمين العودة لمواجهة تحديات ومزايا القطاع العام، وبالتالي تطول فترة خدمتهم في القطاع غير الربحي. و من شروط التقديم على هذا البرنامج والحصول على التفرغ، أن يكون المتقدم على رأس العمل في وظيفةٍ بدوامٍ كامل مدفوعة الأجر في مؤسسة غير ربحية في كارولينا الشمالية لمدة ثلاث سنواتٍ على الأقل (عامان منهم في دورٍ قيادي). ويفضل أن يكون المتقدم ذا خبرةٍ خمسة أعوامٍ على الأقل في مؤسسته. وهذا البرنامج لا يستهدف موظفي المدارس العامة والكليات والجامعات والحكومات.

الوصف	يتم اختيار خمسة أفراد سنوياً بناءً على عدد من المعايير ضمنها انجـازات المتقدم المهنية، ودليل على حاجته إلى التفرغ وقدرته على تقديم المساهمات في المستقبل في مجال عمله، ومدى تحمله للصعوبات في بيئة العمل. ومتى ما حصل المتقدم على التفرغ يجب أن يبدأ تفرغه قبل شهر إبريل من العام التالي، ويجب أن تكون فترة التفرغ من 3-6 أشهر متواصلة. ويجب أن يتحرر المتقدمون من التزاماتهم مع مؤسساتهم في أثناء فترة التفرغ والعودة إليها بعد انتهاء التفرغ. ويجب أن يحضر المتقدم جلسات مدتها يوم ونصف قبل وبعد فترة التفرغ، وأن يقدم تقريراً مطبوعاً يتكون من 800-1200 كلمة خلال مدة شهر من انتهاء فترة التفرغ، وتقديم بيان قصير من أجل التقرير السنوي للبرنامج.



البرنامج	6.3.14 برنامج القادة الشباب
نبذة عن البرنامج	هو عبارة عن برنامج يقدم على شكل منحة من قبل دولة السويد لشباب الدول العربية ما عدا الخليج، لتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من ممارسة العمل المدني أو بتعبير أصحاب البرنامج « مهارات جديدة وأدوات مبتكرة لتعزيز عملهم لدفع التغيير الاجتماعي في عملك وحياتك». وينفذ البرنامج سنويا في دولة السويد، وإحدى دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لمدة ثلاثة أسابيع، ويشترط على المشاركين، أن يكون من العاملين بنشاط من أجل الديمقراطية وحقوق الإنسان (مثل مديري المشاريع أو القادة الشباب أو موظفي الخدمة المدنية أو الحكوميين والسياسيين الشباب والمحامين والصحفيين / المدونين والناشطين والعاملين في مجال الثقافة.)
أهداف البرنامج	• تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات القيادية الاجتماعية. • تزويد المشاركين بمفاهيم والمهارات التي تعزز العمل الديمقراطي.
الشرائح المستهدفة	الشباب من عمر ما بين 20 إلى 32 سنة بشرط أن يكون منإحدى البلدان التالية (الجزائر، مصر، العراق، الأردن، لبنان، ليبيا، المغرب، سوريا، تونس، الضفة الغربية وغزة واليمن)
محتويات وعناصر البرنامج	**المهارات القيادية:** التنمية الشخصية ديناميكية الجماعة من منظور الثقافات وتشجيع المبادرات الخلاقة وكذلك التعاون **مهارات التعامل مع سائل الإعلام الاجتماعي:** للتدريب على التقنيات المبتكرة كأدوات لتشكيل الرأي العام وبناء الشبكات التي تشجع تبادل المعرفة والانفتاح.

	تبادل المعرفة والإلهام: مهارات ورؤى بطريقة التدريب التشاركي لتعزيز عمليات التنمية والتغيير في مجال الشفافية والديمقراطية وحقوق الإنسان. **تعزيز الخبرة العملية:** مهام ومشاريع عملية تشغل في جميع أنحاء البرنامج في تركيبة مع زيارات دراسية إلى المؤسسات السويدية المعنية ومنظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال الثقافة والمجتمع والسياسة.
المدة	من ثلاثة إلى أربعة أسابيع مك
الجهة المعدة	المعهد السويدي ومقرها استكهولم ولها فرع في باريس https://eng.si.se/
الدولة	السويد
منهجية التدريب	يتم التدريب على القيادة من خلال المحاضرات وورش العمل وجلسات تأمل ومجموعة متنوعة من مهام العمل والتعاون. ويتم تدريب على وسائل الإعلام الاجتماعية من خلال ورش العمل، وتحديد المهام العملية ومشاريع المجموعة.

7. قائمة بالجهات المهتمة بالقيادات الشابة والقيادة في القطاع غير الربحي

	اسم الجهة	عن الجهة
1	**مركز القيادة الإبداعية** Center for Creative Leadership (CCL)	مركز غير ربحي لتنمية القيادة حقق أعلى التقييمات بين العديد من المراكز يهتم بالتنمية القيادية في جميع المجالات، ويهتم بتطوير القيادة لتطوير المجتمعات
	الموقع الإلكتروني	http://www.ccl.org/Leadership/index.aspx
2	**مجموعة بريدج إسبان** The ridgespan Group	جهة غير ربحية تهتم بالمنظمات الخيرية وتهتم بالمساعدة في بناء القيادة، وتعزيز الفعالية الخيرية، وتسريع عملية التعلم.
	الموقع الإلكتروني	http://www.bridgespan.org/Home.aspx
3	**معهد القادة الناشئين** Emerging Leaders Institute (ELI)	شركة تطوير في القيادة تساعد وتهدف إلى تطوير المواهب البشرية وبيئة العمل بمنظور جديد ومميز . مقرها في بيتسبرغ بولاية بنسلفانيا.
	الموقع الإلكتروني	http://www.eli-leader.com/
4	**إرو للقيادة** Arrow Leadership	تقدم الشركة التطوير للقطاع غير العالي مهنيا، وكذلك للقيادات الناشئة والناضجة. مقرها استراليا
	الموقع الإلكتروني	http://www.arrowleadership.org.au/

	اسم الجهة	عن الجهة
5	**ما وراء النظرية** Beyond The Theory	متخصصون في تنمية المهارات القيادية، ويقدمون برامج تنمية فريدة وعالية من نوعها ذوي نتائج طويلة الأمد. لديهم العديد من الدراسات المتميزة في هذا المجال
	الموقع الإلكتروني	http://www.beyondthetheory.com/
6	**منظمة القطاع المستقل** Independent Sector	شبكة للقيادة في للمنظمات غير الربحية تقوم برعاية البحوث الرائدة في هذا المجال، وتقدم كل ما تستطيع من موارد لهذا القطاع، وتعتبر أحد أبرز المنصات لاجتماعات قادة القطاع الخيري في أمريكا.
	الموقع الإلكتروني	https://www.independentsector.org
7	**معهد آسبن** Aspen Institute	منظمة للدراسات التربوية والسياسية ومقرها في واشنطن. تتمثل مهمتها في تعزيز القيادة القائمة على القيم الثابتة.
	الموقع الإلكتروني	http://www.aspeninstitute.org/
8	**تحالف القيادة غير الربحية** Nonprofit Leadership Alliance	وجدت منظمة تحالف القيادة غير الربحية لتعزيز القيادة في القطاع الاجتماعي، والحفاظ على قدرة المنظمات غير الربحية لتحقيق أهدافها مع وجود قوة عاملة ومواهب واعدة
	الموقع الإلكتروني	http://www.nonprofitleadershipalliance.org/

	اسم الجهة	عن الجهة
9	**برو انسباير** ProInspire	تهدف هذه المنظمة إلى بناء الجيل القادم من القادة في القطاع غير الربحي من خلال توسيع خطوط الإمداد للمواهب الناشئة، وتطوير المهنين وزيادة التنوع في بيئة العمل
	الموقع الإلكتروني	http://www.proinspire.org/
10	**القادة الجدد** New Leaders	تأسست عام 2000 م من قبل فريق من أصحاب المشاريع الاجتماعية، وهي منظمة وطنية غير ربحية معنية بتطوير وإعداد قادة المدارس وتصميم سياسات وممارسات القيادة الفعالة
	الموقع الإلكتروني	http://www.newleaders.org/
11	**أكاديمية القيادة والتطوير**	ALIM هي منظمة تدعم الطلبة الخريجين من البلدان النامية المسلمة للمشاركة في المؤتمرات الدولية المشتركة. هدف المنظمة هو توفير فرصة للطلاب المميزين لتقديم أعمالهم العلمية والالتقاء بزملائهم بنفس التخصصات وإنشاء شبكة علمية، وكذلك المساعدة في الحصول على المنح الدراسية للدكتوراه.
	الموقع الإلكتروني	http://aliminstitution.org
12	**أكاديمية قطر للقادة**	أنشئت الأكاديمية بهدف إعداد الشباب ليكونوا قادة المستقبل من خلال تطبيق أساليب تعليم شاملة ترتقي بقدرات الشباب وتصقلها.
	الموقع الإلكتروني	http://qla.edu.qa/

	اسم الجهة	عن الجهة
13	مركز التدريب القيادي	وهو مركز متخصص في التدريب والتأهيل للشباب على مختلف الاختصاصات للحد من أزمة البطالة التي يعود سببها إلى عدم امتلاك الشباب مهارات عملية مختلفة والعمل على إيجاد فرص عمل جديدة في مجالات مختلفة يتدرب عليها الشاب في المركز
	الموقع الإلكتروني	http://www.tfakr.com/ar
14	المجالس المحلية الشبابية	تم تدريب الشباب على مجموعة متنوعة من المهارات التي تتضمن: إدارة المشاريع، والمناصرة، والمساواة بين الجنسين، ودمج كافة الفئات المهمشة، إضافة إلى إعداد الكوادر والقيادات الشابة لتولي مناصب جديدة،
	الموقع الإلكتروني	www.sharek.ps
15	أكاديمية إعداد القيادات الشبابية	أكاديمية إعداد القيادات الشبابية ، هو مشروع يتم تنفيذه من خلال الشباب المصري في مرحلة بعد الثورة ، وذلك بهدف تعزيز مشاركتهم وزيادتها في التنمية السياسية والاجتماعية للمجتمع المصري
	الموقع الإلكتروني	http://www.el-sadat.org/
16	مؤسسة القادة	الحملة الشعبية المجانية لتدريب وتأهيل الشباب من الجنسين لإدارة مرافق الدولة اعتبارا من اليوم، وذلك تماشيا مع سياسة الدولة في المرحلة الحالية بتمكين الشباب من المشاركة في إدارة الدولة على أسس علمية سليمة.
	الموقع الإلكتروني	http://www.kadacenter.com/

	اسم الجهة	عن الجهة
17	أكاديمية اعداد القادة في برنامج الشراكة الدنماركية العربية	من تنظيم الصليب الأحمر الشبابي، ويشارك فيه عدة شباب وشابات من عدة دول مختلفة. حيث يتم تطوير قدراتهم القيادية. البرنامج ممول بشكل جزئي من برنامج الشراكة الدنماركية العربية.
	الموقع الإلكتروني	http://www.detarabiskeinitiativ.dk/ar/
18	مؤسسة تنمية القيادات الشابة	مؤسسة تنمية القيادات الشابة " YLDF " هي مؤسسة غير حكومية، لا تهدف إلى الربح، تقع في عاصمة اليمن صنعاء . أسست مؤسسة "YLDF" لتشجيع الشباب خاصة الفئات المهمشة والفتيات للتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم والمشاركة في تنمية اليمن .
	الموقع الإلكتروني	http://www.yldf.org/
19	مؤسسة القيادات العربية الشابة	هي منظمة مستقلة غير ربحية في مجالي التعليم وريادة الأعمال، تأسست المنظمة في فبراير 2004م خلال المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت بمبادرة من الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، والملك عبد الله الثاني ملك الأردن، والأمير سلمان بن حمد بن عيسى آل خليفة ولي عهد مملكة البحرين.
	الموقع الإلكتروني	http://www.yaleaders.org/



8. النتائج والتوصيات

1- عند بناء أي برنامج قيادي يُحتاج إلى تحديد النموذج المتبع في البناء القيادي، وبناء إطار عمل مناسب له بما يواءم احتياجات المنظمة.

2- هناك تقاطع كبير بين نماذج وأطر العمل للتطوير القيادي الموجه للقطاع الخاص والقطاع الخيري، ويكمن التحدي في القدرة على تكييف هذه النماذج وأطر العمل الخاصة بالتطوير القيادي بما يتناسب مع احتياجات كل منظمة.

3- تحديد المستهدف بالتطوير القيادي أمر مهم قبل التفكير في تصميم وبناء أي برنامج فكون المستهدف ببرنامج التطوير منظمة كاملة تختلف طبيعة البرنامج الموجهة لهم فيما لو كان المستهدف مجموعة من الموظفين من عدد من المنظمات.

4- التدريب على القيادة يحتاج إلى أن يكون متلائما مع احتياجات الأفراد في المنظمات، وليس مبني على وجهة نظر المدير المباشر كما هو شائع أو مبني على رغبة الموظف بل لابد من دراسة دقيقة لتلك الاحتياجات، ومن ثم تحديد نوع التدريب القيادي.

5- التركيز على عدد قليل من الجدارات في حال اختيار النماذج المبنية على الجدارات يحدث فرقاً كبيراً في الأداء فوجود عدد أقل من الجدارات يجعل الهدف منطقياً وأكثر تحديداً مما يؤدي إلي النجاح في صقل تلك الجدارات.

6- يجب استحضار أن بعض الجدارات تطويرها أصعب من بعض، فتطوير جدارة مثل امتلاك الرؤية الاستراتيجية أصعب بكثير من تطوير جدارة مثل التركيز على العملاء، فلابد من مراعاة هذا الأمر عند تصميم البرنامج التدريبي ليكون البرنامج واقعياً وينجح في تحقيق أهدافه.

7- في برامج التطوير القيادي يوصى بالتركيز على القادة الناشئين المهيئين للقيادة، والذين لا يجودون لهم فرصاً كافية للتنمية داخل منظماتهم فهم صيد ثمين يمكن الاستفادة منهم بشكل كبير.

8- تشجع المنظمات غير الربحية على استحضار التنمية القيادية في جميع ممارساتها العملية.

9- تبدأ عملية التنمية القيادية بتقييم الوضع الحالي، والتي يتم من خلالها التعرف على احتياجات المنظمة والأفراد، فلابد أن يكون هناك تقييم وتفحص مستمر.

10- مشاريع التنمية القيادية تحقق نجاحاً أكبر عندما تكون مدعومة من قبل قيادات المنظمة العليا ومرتبطة بالاستراتيجيات التنظيمية لها، فالدعم من القيادة العليا تمثل تبني حقيقي وقوة ودعماً مستمراً يضمن نجاح المشروع في كل مراحله، مهما يمر عليه من ظروف وكل ذلك يرجع لإيمان القيادة العليا بأهمية هذا المشروع.

11- يجب التحول في عملية التنمية القيادية من التنمية الفردية للقائد إلى تنمية القيادة حيث إن تنمية القائد تركز على التطوير الفردي للقائد، في حين أن التنمية القيادية هي شمولية وذات رؤية تسعى للتطوير العام للقيادة في المنظمة.

12- برامج التطوير القيادي الناجحة تدعم بتركيبة من المنهجية المتكاملة كالتقييم المستمر، التعلم على رأس العمل، والتغذية الراجعة، فالبرنامج الناجح يقوم على منظومة عمل متكاملة ومترابطة تقوي بعضها بعضاً.

13- التنمية القيادية عملية طويلة المدى تظهر نتائجها مع الزمن، وليست عملية ذات نتائج سريعة فليس من الصحيح أن يتم الحكم على نتائج برامج تنمية القيادات الناشئة في وقت قصير، بل تكون الطريقة المثلى عن طريق تقييم نتائج المرحلة الأولى من البرنامج.

14- لا توجد طريقة مثلى أو تجربة أفضل في التنمية القيادية، إنما المطلوب تفصيل برنامج التنمية القيادية بما يتناسب مع احتياجات المنظمة والشريحة المستهدفة.

15- في مشروع التنمية القيادية يستحسن إيجاد قاعدة بيانات أو بركة تجميع للمواهب القيادية، ومن يمتلكون قدرات وملكات قيادية كامنة بحيث يمكن الاستفادة من هذه المواهب وتحقيق أهداف المنظمة.

16- يجب أن تكون عملية التطوير القيادي في المنظمات جزءاً من عملية تطوير المسار الوظيفي للموظف بما يضمن للمنظمة تنمية الموظفين في مراحل عمرية مبكرة وتوفير الإمداد من القيادات لجميع مستويات المنظمة.

17- من المهم تحقيق التكامل بين عمليات التخطيط والتطوير للموارد البشرية وعمليات التدريب في سد فجوة الأداء الوظيفي والتنظيمي والموازنة بين احتياجات الفرد والوظيفة والمنظمة مع التأكيد على أن تشبع العديد من القادة على مختلف مستوياتهم من كثرة الدورات التدريبية مع وجود الحاجة الماسة لتنمية مهاراتهم يرجع سببه لوجود فجوة بين التخطيط والتدريب

والواقع الفعلي لاحتياجات المؤسسة وعدم ارتباطه بالوحدات الأخرى التي تحقق فعالية التدريب.

18- تهيئة بيئة المنظمة بالنظم والإجراءات الفعالة التي تضمن نجاح بناء خطط الإمداد القيادي لتأهيل القيادات من داخل المؤسسة.

19- تفعيل أدوات التدريب المتعددة في تأهيل القيادات، وعدم الاقتصار على التدريب في قاعة الدورات والمحاضرات بل تفعيل أدوات أخرى، كأندية الخطابة لتأهيل القائد المتمكن خطابياً، ويمتلك القدرة على التأثير، وكذلك تفعيل التعليم التعاوني بين الأقسام في مواجهة التحديات القيادية.

20- تأهيل وإعداد القيادات لا يقتصر على المهارات فقط، إنما يقوم على مجموعة من الأسس المتعلقة ببناء الفكر القيادي وإثراء المعرفة القيادية، وتعزيز جوانب القوة الشخصية، وتنمية السلوك القيادي، واكتساب المهارات القيادية والبذل والعطاء، ولكل جانب من هذه الجوانب أدواته المتخصصة ما بين القراءات الموجهة، الدورات التدريبية، التوجيه والإرشاد، الاستفادة من التجارب والخبرات، نقل الخبرات للآخرين والتقييم الذاتي.





9. الملاحق

9.1 برامج إضافية من القطاع الخاص

9.1.1 قدرات «أسترازينيكا» القيادية

ظهرت «قدرات أسترازينيكا القيادية» بعد عام 1999 بفترةٍ وجيزة وتم استخدامها في كافة إدارات الشركة العالمية كإدارة الأداء وإدارة التخطيط التنموي والتخطيط الإداري. وتعتبر تلك القدرات جزءاً هاماً ورئيسياً من برامج التطوير القيادي وتم وضع أداة مكونة من 360 درجة تقيس الآراء والتعليقات حول تلك القدرات. تعتبر السلوكيات القيادية بمثابة الرابط بين أولويات العمل وقيم «أسرازينيكا» التي تتمثل في احترام الفرد والاختلاف والانفتاح والصراحة والثقة وتشجيع الآخرين والمعايير الأخلاقية العالية والقيادة بجميع مستوياتها.

هناك سبع قدراتٍ رئيسية ترتبط كلٌ منها بسلوكياتٍ أو مؤشراتٍ معينة، وهي كالتالي:

- الوضوح فيما يتعلق بالتوجه الإستراتيجي.
- ضمان الإلتزام.
- التركيز على إيصال الخدمة.
- بناء العلاقات.
- تنمية البشر.
- إبداء القناعة الشخصية.
- بناء الوعي الذاتي.

9.1.2 قيادة الأداء المركزية لشركة BAE

تقدم كفاءات قيادة الأداء المركزية مجموعةً من المظاهر السلوكية المترابطة تستخدم من أجل تطوير الأداء العملي، وتم التوصل إلى تلك المظاهر من خلال المعلومات التي قدمتها أداة القياس ذات 360 درجة، وقياسها مقارنةً بكفاءات الشركات ذات الأداء العالي، وتغييرها إذا ما دعت الحاجة لكي تعكس مدخلات جماعات التركيز القيادية الرئيسية، والتي تم تقييمها إحصائياً من قبل جامعة لندن.

تستخدم تلك الكفاءات والمظاهر السلوكية من أجل تقييم الأداء في استطلاعٍ للرأي تم إجراؤه ويحدد بدوره الفرص التنموية من خلال أداة ال 360 درجة وتستخدمٍ كجزءٍ من عملية التعيين.

هناك خمس كفاءاتٍ رئيسية ترتبط كلٌّ منها بمظاهر سلوكية مترابطة وهي كالتالي:

- تحقيق مستوى أداء عالٍ.
- التركيز على المستهلك.
- تنمية البشر.
- التطور المستمر.
- العمل الجماعي.

ويشكل الإطار أساس التنمية القيادية في BAE، والذي يتحد بشكلٍ كاملٍ مع العمليات الاستراتيجية الأخرى في المؤسسة من خلال «إطار تطوير قيادة الأداء المركزية».

9.1.3 مميزات «فيدرال أكسبريس FedEx» القيادية

تتبنى شركة فيديكس نظاماً لتصنيف القيادي المبدع وفقاً لتسع صفاتٍ وهي:

- الجاذبية.
- احترام الفرد.
- التحفيز الفكري.
- الشجاعة.
- الجدارة.
- المرونة.
- السلامة.
- الحكم.
- احترام الآخرين.

9.1.4 مساحة القيادة في شركة «لوفتانزا»

إن هذه المساحة القيادية في شركة «لوفتانزا» تضع إطاراً للقيادة الفعالة تطبقه «مدرسة لوفتانزا للأعمال» في تعليمها للقيادة التنموية.

تحتوي تلك المساحة على ستة أصنافٍ رئيسية تشمل سلسلةً من المهارات والسلوكيات كالرؤية والحسم والاهتمام بالآخرين والتأمل الذاتي والدراية الفنية. وتلك الأصناف هي كالتالي:

- القيادة الريادية.
- كسب الآخرين.
- قيادة الآخرين.
- كفاءات عملية عالمية.

يتم اللجوء في الغالب إلى مراكز التنمية والتطوير القائمة على هذا الإطار بهدف مساعدة الموظفين ذوي الإمكانيات العالية على التعرف على وظائفهم الحالية، وتحديد الخطوات التالية المؤدية لعملهم المهني المحترف. ويعني ذلك التدرب على التقييم الذاتي والالتحاق بمركز التطوير (يحتوي على تمارين جماعية وفردية) حيث يقوم المتدرب بوضع خطةٍ تنمويةٍ فردية تحت إشراف المشرف.

9.1.5 قيادة الأداء المركزية لشركة BAE

تقوم كفاءات القيادة الست بتحديد المظهر السلوكي المطلوب لتحقيق النجاح في العمل في شركة «فيليبس»، وهو عبارة عن منهج متوازن يوضح أهمية الجوانب المهنية مع إدراك النتائج المتوقعة من الأشخاص. وتلك الكفاءات هي كالتالي:

- إظهار التصميم على تحقيق أفضل النتائج.
- التركيز على الأسواق.
- إيجاد أفضل الطرق.
- توقع الأداء الأمثل.
- التشجيع على الالتزام.
- تنمية الفرد والجماعة.

9.1.6 إطار «شيل» القيادي

يتضمن إطار « شيل» القيادي تسعة عناصر رئيسية تم اختصارها كالتالي:

- بناء رؤيةٍ مشتركة.
- التركيز على العميل البطل.
- توسيع فرص العمل.
- إظهار مدى التمكن المهني.
- إظهار الكفاءة الشخصية.
- إبداء الشجاعة.
- التحفيز والتدريب والتطوير.
- الاختلاف في القيم.
- تحقيق النتائج.

9.1.7 كفاءات فودافون القيادية العالمية

تنقسم كفاءات القيادة في شركة فودافون، والتي تخضع لبرنامج القيادة العالمي إلى خمسة أقسام:

- احترام التواصل.
- تطوير الفريق الدولي.
- الرؤية الاستراتيجية.
- بناء القدرة المؤسسية.
- المحرك التجاري.

9.2 برامج إضافية من القطاع العام

9.2.1 إطار كفاءة الخدمة المدنية العليا SCS

يضع هذا الإطار مجموعة صفاتٍ رئيسيةٍ وضعتها إدارة شركة الخدمة المدنية، وهناك ست مجموعاتٍ رئيسية تتعلق بتلك الكفاءات وترتبط جميعها بسلسلةٍ من المظاهر السلوكية المترابطة وهي كالتالي:

- وضع الهدف والتوجيه.
- صنع التأثير الشخصي.
- التفكير الاستراتيجي.
- التعلم والتطوير.
- التركيز على إيصال الخدمة.

9.2.2 مواصفات القيادة والإدارة في مؤسسة DfES

يضع هذا الإطار جميع الجوانب المتوقعة من المدراء والقادة في قسم التعليم والمهارات في أثناء عمل المؤسسة على وضع الإطار الإستراتيجي.و يقوم هذا الإطار على إطار الكفاءة الخاص ب SCS، وعلى مجموعة من الاستشارات الداخلية في شركة DfES . ويعمل هذا الإطار على التفريق بين السلوكيات الفعالة وغير الفعالة المرتبة بثلاث مجموعاتٍ من الصفات (الشخصية المتبادلة، إيصال الخدمة، والتطوير) وكلٌّ منها يحتوي على مجموعة من السلوكيات والمهارات والمعارف:

- الصفات الشخصية المتبادلة:صنع التأثير الشخصي ووضع الهدف والتوجه.
- صفات إيصال الخدمة:التركيز على إيصال الخدمة والتفكير الاستراتيجي.
- صفات التطوير:الحصول على الأفضل من الأشخاص والتعلم والتطوير.

يتخذ هذا الإطار الرؤية القيادية الظرفية التي تنص على ما يلي:

على جميع مدراء وقادة DfES الأكفاء في جميع المستويات إظهار جميع تلك الصفات في ظروفٍ وأوقاتٍ مختلفة. وتعد المظاهر السلوكية والمهارات الفعالة لكل صفةٍ من تلك الصفات أمثلةً على ما يقوم به المدراء والقادة الأكفاء»

9.2.3 المعيار الرئيسي للخدمة المدنية العليا في إيرلندا الشمالية

تعتبر إيرلندا الشمالية هي التي تتوافق مع إطار الكفاءة الخاص ب SCS ويغطي 8 كفاءاتٍ رئيسية من ضمنها القيادة:

- القيادة: التصور وبناء الفريق والمعايير والسلامة.
- التخطيط والتفكير الاستراتيجي: التفكير المفاهيمي والتفكير الاستراتيجي والتخطيط.
- التركيز على النتائج: توجيه العميل والتركيز على النتائج وتحقيق معايير التطوير وتطويرها.
- إدارة وتطوير فريق العمل: إدارة فريق العمل بشكلٍ فعال وتعزيز التطوير.
- إدارة العلاقات والشركاء.
- التواصل: سواءً كان شفهي أم تحريري والتأثير والعرض.
- حسن إدارة المصادر: إدراك التكاليف وتوجيه التطوير.
- الكفاءة الشخصية: توجيه التغيير والتطوير والثقة بالنفس والمرونة والالتزام وحسن التصرف.

9.2.4 إطار إسكتلندا التنفيذي

يضع هذا الإطار المقترح من البرلمان الإسكتلندي سبع مجموعاتٍ من المعايير تصف ما يجب على كل فردٍ القيام به، وما يجب أيضاً على القادة والمدراء القيام به. وتتضمن الأبعاد القيادية المحددة لهذا الإطار ما يلي:

- الإنجاز.
- الإدارة الذاتية.
- التحليل والتشخيص.
- التركيز الخارجي.
- التواصل.
- إدارة الآخرين.
- العمل الجماعي.

9.2.5 وزارة الدفاع

يتعتمد هذه الوزارة على عددٍ من أطر الكفاءة المرتبطة بالقيادة من أجل التقييم السنوي، ومن ضمنها إطار الكفاءة الخاص ب SCS المنقح وتقرير التقييم المشترك OJAR.

يقوم هذا الإطار على إطار الكفاءة الخاص ب SCS ويعيد تعريفه كما يلي:

- القيادة والعمل سوياً: العمل معاً وتقديم المبادرة وتشجيع الآخرين على بذل أقصى طاقتهم.
- أن تكون فعالاً ذاتياً: بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج والتشجيع على التغيير والتطوير المستمر والتواصل والتأثير وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتبني رؤيةٍ أوسع.
- النتائج المحققة: التركيز على العملاء وإيصال الخدمة والبرامج والسياسات الفعالة وإدارة العمل والمصادر من أجل تحقيق أفضل النتائج والاستفادة من المعلومات والمعارف.

تقرير التقييم المشترك OJAR:

تم طرحه في شهر مارس عام 2001 ويغطي 10 مميزات خاصة بالأداء تم اكتشافها في أثناء التقييم السنوي للموظفين في كافة القطاعات وهي كالتالي:

- القيادة.
- الكفاءة المهنية.
- الذكاء الفعال.
- الحكم.
- الإدارة.
- المبادرة.
- الدقة.
- قوى التواصل.
- التطوير الثانوي.
- الشجاعة والقيم.

9.2.6 مؤسسة الموظفين EO للحكومة المحلية – ملخص الكفاءات

إن الدور المحلي لمؤسسة الموظفين EO هو مساعدة اللجان والمجالس على تحقيق أعلى المعايير في إدارة الأشخاص الذين لهم الدور الكبير في ضمان استمرارية التحسن في الخدمات. وفي الموقع الإلكتروني الخاص بها هناك ملخصٌ وافٍ للكفاءات القيادية التي وضعتها السلطات المحلية في المملكة المتحدة وتم تصنيفها ضمن 20 قسماً مختلفاً كما هو موضحٌ أدناه:

- التغيير: التحديات وقيادة التغيير وإدارة التغيير/ التفكير الاستراتيجي.
- التواصل: التواصل، العناية بالعميل، الاستماع والتنظيم.
- تركيز الشركة: المسئولية الجماعية، تركيز الشركة، وضع مؤسسة تعليمية، تحسين وتقييم الأداء المؤسسي، الوعي المؤسسي، الفعالية المؤسسية.
- تركيز العميل: الالتزام بجودة خدمة العميل، إيصال الخدمة المركزة على العميل، تحديد العميل وتركيز الخدمة.
- صنع القرار: التحليل وحل المشكلات، صنع القرار، تحديد وحل المشكلات والحكم.
- المساواة والتنوع: تحقيق فرص متساوية، إظهار القيادة في تحقيق المساواة، إدارة المساواة، واحترام التنوع.
- التركيز على النتائج: الإنجاز المركز، التركيز على النتائج، الإدارة من أجل تحقيق النتائج.
- التأثير: التصرف بصرامة، التأثير، المهارات الذاتية المتبادلة، العمل المشترك، الإقناع.
- إدارة المعلومات: جمع واستخدام المعلومات، الحصول على معلومات حيادية، تقديم معلومات واضحة وإدارة التواصل والمعلومات، البحث عن المعلومات.
- النزاهة: التصرف الأخلاقي والنزاهة.
- قيادة الأشخاص: تقييم الأشخاص والأداء، وتطوير الآخرين، فهم الآخرين، تمكين القيادة، إدارة الأشخاص، الإدارة، النظام، التطوير الذاتي ولفريق العمل، التدريب، احترام الأشخاص.
- الشراكات: قيادة المجتمع، التعاون مع الآخرين، قيادة العمل الموحد، التأثير، العمل المشترك.
- الإدارة الذاتية: الإصرار، إدارة الذات، التحفيز، التأثير الذاتي، الإدارة الذاتية، تخطيط وجدولة العمل، وضع الأهداف والمعايير، إدارة الوقت والأولويات.

- الوعي السياسي: الدعم الديموقراطي، الوعي السياسي والمؤسسي، العمل بكفاءة داخل البيئة السياسية.
- إدارة العمليات والمشاريع: إدارة المشاريع، والمؤسسات.
- إدارة المصادر: كيفية إدارة المصادر.
- السلامة.
- تحسين الخدمة: التحسين المستمر لإيصال الخدمة، التميز، قيادة التحدي بتحسنٍ مستمر، إدارة البرنامج التنفيذي والأداء ، تنسيق الخدمات وإدارتها، تحديد العميل وتركيز الخدمة.
- التركيز الاستراتيجي: الأفعال الاستراتيجية، وضع الاستراتيجيات، إدارة التغيير، التفكير الاستراتيجي، السلوك الاستراتيجي، الرؤية.
- بناء الفريق: بناء الفريق، العمل في فرق متطورة.

9.2.7 إطار صفات القيادة في NHS

إن إطار صفات القيادة في NHS الذي وضعه مركز القيادة في NHS يحدد 15 صفةٍ رئيسية (شخصية، عقلية، اجتماعية) من بين ثلاث مجموعاتٍ واسعة وهي:

- الصفات الشخصية: الإيمان بالنفس، الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، التوجه نحو التطوير، السلامة الشخصية.
- وضع التوجه: ملامسة المستقبل، المرونة الفكرية، التنبؤ الواسع، الذكاء السياسي، التوجه نحو تحقيق النتائج.
- إيصال الخدمة: قيادة التغيير من خلال الأشخاص، المحاسبة، تمكين الآخرين، التأثير الفعال والاستراتيجي، العمل التعاوني.

كما هو الحال في نموذج DfES هناك تركيز على طبيعة القيادة ومحاولةٌ للإشارة إلى الظروف المحيطة بالسمات القيادية المختلفة.

9.2.8 الكلية الوطنية للقيادة المدرسية- نموذج Hay McBer

قامت الكلية الوطنية للقيادة المدرسية NCSL عام بتفويض 1999م Hay McBer للبحث في القيادة المدرسية، وقاد هذا البحث إلى تطور نموذج القيادة المدرسية، والذي شكل أساس المناقشات اللاحقة. ويبدو اليوم أن NCSL تبتعد عن هذا النهج باتجاه الإطار التطويري للقيادة الموحدة.

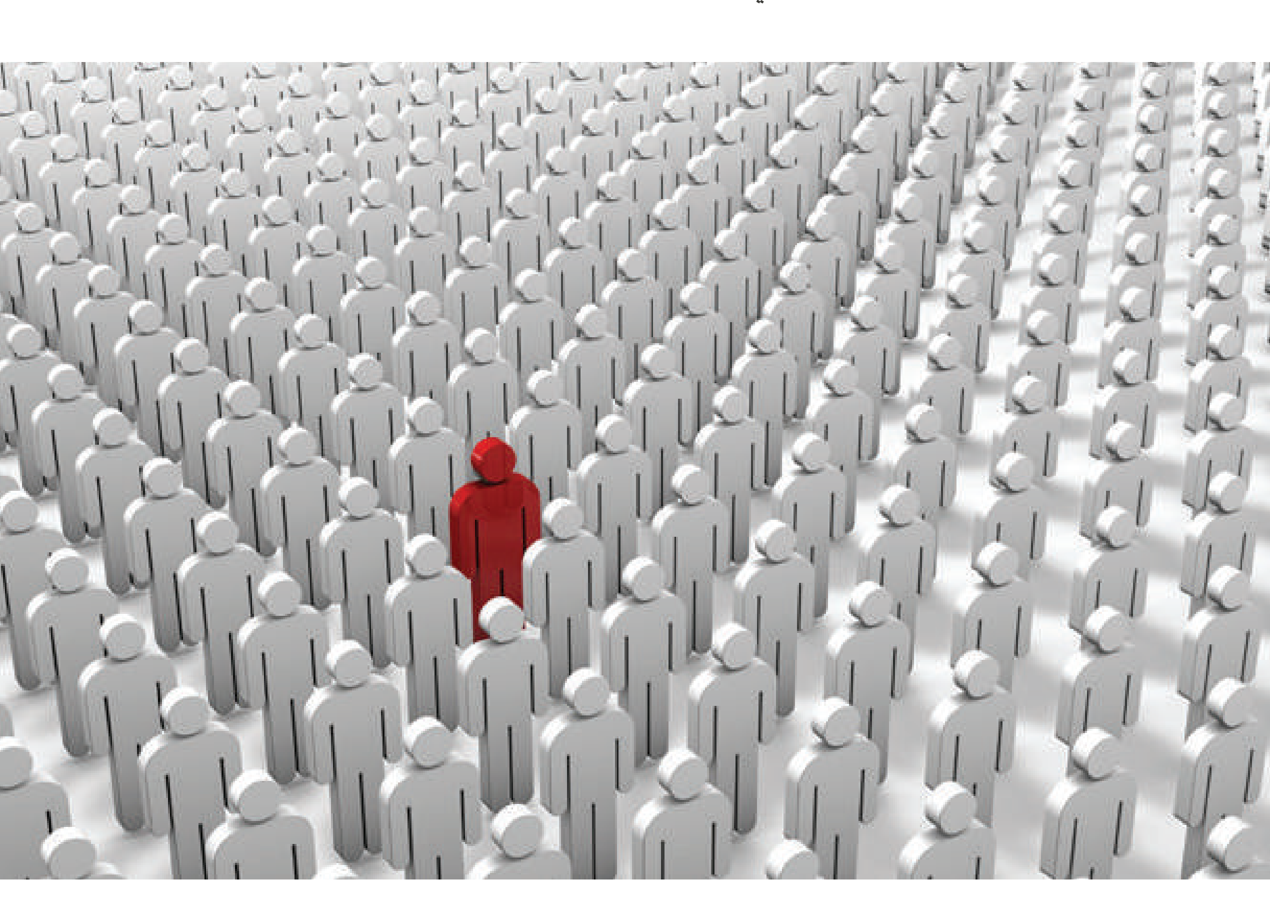
فيما يلي صفات القيادة المدرسية السبع عشرة في نموذج Hay McBer وهي:

- التفكير التحليلي.
- التحدي والدعم.
- الثقة.
- تطوير الإمكانيات.
- التوجه نحو التطوير.
- محاسبة الأشخاص.
- التأثير.
- السعي نحو المعلومات.
- المبادرة.
- السلامة.
- الاقتناع الشخصي.
- احترام الآخرين.
- التفكير الاستراتيجي.
- العمل الجماعي.
- القيادة التحويلية.
- فهم البيئة المحيطة.
- فهم الآخرين.

9.2.9 الخدمة التنفيذية الكبيرة SES

يضع هذا الإطار الكفاءات القيادية للخدمة التنفيذية الكبيرة SES في أمريكا، ويحدد 26 كفاءةً موزعةً على خمسة أقسام:

- **التغيير القائد:** التعلم المستمر، والابتكار، والإبداع، والمرونة، ودعم الخدمة، والتفكير الإستراتيجي، والرؤية.
- **الأشخاص القادة:** إدارة النزاع واستغلال التنوع، والصراحة، والشفافية، وبناء الفريق.
- النتائج المحققة: المحاسبة، وخدمة العملاء، وريادة الأعمال، وحل المشكلات، والمصداقية الفنية.
- **الذكاء العملي:** الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة التقنية.
- **بناء التواصل والتحالفات:** التأثير والتفاوض، والمهارات المتبادلة، والتواصل الشفهي، والشراكة، والذكاء السياسي، والتواصل المكتوب.



9.3 البرامج الإضافية العامة

9.3.1 إطار CEML للإدارة والقدرات القيادية

قام مجلس التميز في الإدارة والقيادة بإجراء قسم موسعٍ من البحث استخدم فيه مصادر المعلومات الأولية والثانوية بهدف تحديد مجموعة الصفاتً الأساسية في القيادة والإدارة (Perren and Burgoyne-2001). وحدد الإطار الذي تم التوصل إليه 83 صفة قيادية وإدارية مميزة (تم تلخيصها من قائمة أولية تحتوي على 1013 صفة) تم تصنيفها إلى 8 مجموعات خاصة، وثلاث مجموعات عامة وهي كالتالي:

- **قدرات التفكير:** التفكير بطريقة إستراتيجية.
- **قدرات الأشخاص:** إدارة الذات، وإدارة وقيادة الأشخاص، وقيادة التوجه والثقافة، وقيادة العلاقات.
- **قدرات المهام:** إدارة المعلومات، والمصادر، والأنشطة، والجودة.

9.3.2 معايير الإدارة في شركة METO

وهي المعايير الإدارية السابقة التي وضعتها مؤسسة التدريب والتعليم الإداري METO. وفيما يلي الأدوار الأساسية السبعة وهي:

- إدارة الأنشطة.
- إدارة المصادر.
- إدارة الأشخاص.
- إدارة المعلومات
- إدارة الطاقة
- إدارة الجودة
- إدارة المشاريع

9.3.3 نموذج المستثمرين في نموذج القيادة البشرية والإدارة

يضع هذا النموذج إطاراً لتقييم قدرات الإدارة والقيادة التي تتعلق ببعد «القيادة والإدارة» الجديدة. وهناك أربعة مبادئ رئيسية يحتوي كلٌ منها على مؤشراتٍ مشتركة وتلك المبادئ هي:

- الالتزام.
- التخطيط.
- التنفيذ.
- التقييم.

9.3.4 نموذج التميز العملي في جائزة المؤسسة الأوروبية لجودة الإدارةEFQM

يتعتبر هذه الجائزة معروفة على مستوى العالم كجائزة جودة في عالم الأعمال (من ضمنها القيادة):

- قادة A1 يضعون الرسالة، والرؤية، والمبادئ وهم نماذج قيادية في التميز.
- قادة B1 يشتركون في نظام إدارة الشركة وتطويره وتنفيذه واستمرارية تحسينه.
- قادة C1 يختلطون مع العملاء والشركاء والممثلين والوكلاء في المجتمع.
- قادة D1 يقومون بالتحفيز والدعم والاستيعاب لجميع منسوبي الشركة.



9.3.5 معهد الإدارة المعتمد- مهارات الإدارة المعتمدة

إن المرشحين لمنصب المدير المعتمد بحاجةٍ إلى إظهار مستوى تعليمهم وتطورهم ومدى تأثيرهم في مكان العمل في اثنين من المجالات الستة التالية:

- قيادة الأشخاص.
- تلبية احتياجات العميل.
- إدارة التغيير.
- إدارة المعلومات.
- إدارة الأنشطة والمصادر.
- إدارة الذات.

للمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع التالي:
http://goo.gl/Gfvnoz

9.3.6 الكفاءات الإدارية في IMF

إن الخطوة الأولى في تعزيز الممارسات الإدارية الفعالة هي ما أسسه صندوق النقد الدولي من خلال مجموعة من السلوكيات الإدارية الفعالة المغطاة بالكفاءات الإدارية التي تحتوي على سلسلةٍ من المعارف النقدية والمهارات والسلوكيات التي تقود إلى ممارساتٍ إداريةٍ فعالة. وتلك الكفاءات الإدارية يمكنك أنت كمدير استخدامها لإنجاز أعمالك الإشرافية، وتم شرح مستوى الأداء الفعال لكل كفاءةٍ من خلال سلسلةٍ من المظاهر السلوكية.

وفيما يلي تم وضع تلك الكفاءات الإدارية المختلفة وتقسيمها ضمن 6 أقسامٍ شاملة وهي:

- عامل القيادة الفكرية: المهارات التحليلية، الرؤية الاستراتيجية.
- عامل إدارة العمل: التخطيط والتنظيم، التوجه نحو تحقيق الأهداف، التكيف.
- عامل التواصل: مهارات العرض الشفهي، وخلق فرص التواصل المفتوح، مهارات التواصل الكتابية.
- عامل التبادل الذاتي: بناء العلاقات، المفاوضات والتأثير، علاقات البلدان، العملاء.
- عامل إدارة الأشخاص: تحفيز الأداء، التفويض، تعزيز العمل الجماعي، تقييم وتطوير فريق العمل.

و تستخدم تلك الكفاءات الإدارية من خلال عددٍ من الطرق وهي:

- تعد هي نقطة البداية لتحسين توقعات مستوى الأداء الإداري، ويمكن أن تساعد المدراء الكبار على توضيح المهارات المطلوبة ليكونوا فاعلين.
- تعتبر الكفاءات هي أساس تقييم المدراء المحتملين في مركز التطوير الإداري.
- تعتبر الكفاءات أساساً في تحديد جوانب التدريب والتطوير.
- تشكل الكفاءات أساساً معروفاً لتقييم المدراء داخل الأقسام.

للمزيد من المعلومات يرجى قراءة تقرير «القيادة في المؤسسات الدولية:

كفاءات القيادة العالمية» في الموقع التالي:

http://goo.gl/DjN0m0

9.3.7 نموذج «Hamlin» العام للكفاءة الإدارية والقيادية

يقوم هذا النموذج على تحليل لسلوكيات القيادة والإدارة في أربع شركات بريطانية في القطاع العام، ويعمل على التفريق بين المؤشرات الإيجابية والسلبية للإدارة والقيادة:

« المؤشرات الإيجابية:

- التنظيم الفعال، والتخطيط المسبق.
- القيادة المشتركة، والمساندة، قيادة الفريق الاستباقية.
- التمكين والتفويض.
- الاهتمام الكبير بالآخرين، العناية باهتمامات ومتطلبات فريق العمل.
- المنهج المنفتح والشخصي في الإدارة، صنع القرار الشامل.
- توسيع مجال الاستشارات والتواصل، إبلاغ الآخرين.

« المؤشرات السلبية:

- الحاجة إلى الاهتمام بفريق العمل، ووضعه بعين الاعتبار، الطريقة الاستبدادية غير المجدية في الإدارة.
- عدم الاهتمام، والإدارة الخادمة للذات، التقويض، وسلوك الحرمان، والتخويف.
- تحمل مستويات الأداء الضعيفة، التجاهل، والاجتناب.

- التخلي عن الأدوار والمسئوليات.
- مقاومة الأفكار الجديدة والتغيير، المنهج السلبي.

تمت مقارنة النتائج بنموذج Zenger Miller Grass-Roots في القيادة من أجل طرح نموذجٍ إداري، قياديٍ في الجامعات (Hamlin، 2002).

يمكن تحميل ورقة العمل من خلال الرابط التالي:

http://goo.gl/Ow2YhJ

9.3.8 نموذج « Zenger Miller » في القيادة

وضع هذا النموذج بناءً على بحثٍ تجريبي جمع فيه 1871 حدثاً من 450 شركة أمريكية وكندية.

وفيما يلي نموذج «زنغر ميلر» الأصلي لاستراتيجيات CLIMB :

- صنع مستقبل واقعي:بمعنى وضع رؤية معينة يقوم المدير بتغييرها نحو الشكل المطلوب لتحقيقها.
- ترك العميل يقود الشركة:الاستجابة لمتطلبات العملاء.
- مشاركة جميع الأفكار:دعم الجهود الفردية والجماعية، ومشاركة المعلومات المتاحة، واتخاذ القرارات لحل المشكلات، وإدارة العمل بشكلٍ أفقي، وبناء المصداقية.
- إدارة العمل بشكلٍ أفقي: إدارة العمليات بكافة مجالاتها، وعرض المهارات الفنية، وإدارة المشاريع والوقت والمصادر.
- بناء المصداقية الشخصية:تبني المبادرات وفقاً لمتطلبات المهنة، وأن تكون مسئولاً عن أفعالك الشخصية وأعمال مجموعتك، والتحكم بمشاعرك ومشاعر مجموعتك، وإبراز أخلاقيات العمل، وإبداء الشفقة، وتجهيز عروض ذات مصداقية.

هناك المزيد من التفاصيل توجد في ورقة Hamlin ويمكن تحميلها من الرابط التالي:

http://goo.gl/X8Dzsw

9.4 مختارات من مبادرات التطوير القيادي

إن نماذج أطر الكفاءة التي تم شرحها في القسم السابق تستخدم في الغالب كقاعدةٍ للتطوير القيادي والإداري داخل المؤسسات ولمراجعة الأداء والتقييم. وتقدم هذه الدراسة في هذا الجزء مراجعة مفصلة للبرامج المشاركة ومبادرات تطوير القيادة والإدارة المتاحة ومع ذلك نريد تقديم عددٍ من الطرق التي نرى أنها ممتعة في سعيها نحو تطوير سلوكيات ومهارات ومواقف القادة.

9.4.1 برامج NHS التنفيذية

يقع ضمن NHS مجموعة كبيرة من البرامج التي تقام في مركز القيادة الخاص بها، وتشمل برامجاً خاصة بالمدراء التنفيذيين. يشمل ذلك أيضاً مجموعةً من المبادرات القائمة على إطار الصفات القيادية في NHS وهي كالتالي:

» الخبرات التعليمية المحلية والدولية:

- الأعمال التطويرية (كلية الإدارة في جامعة لانكستر)
- التفكير التحويلي (جامعة مانشستر).
- رحلة دراسية إلى كندا (صندوق الملك).
- برامج القيادة الثنائية (جامعة برمنغهام).
- مجموعة التعليم العملي (Nelson and Pedler)

» برامج الوحدات:

- برنامج تطوير المدراء التنفيذيين (صندوق الملك وكلية الإدارة في جامعة لانكستر).
- التوجه نحو تحقيق النتائج (جامعة مانشستر).

إن ما يستدعي الانتباه هنا هو فرص التعليم المتاحة، والرحلات الدراسية، والتحول نحو برامج الوحدات حيث يكون للمشاركين حرية اختيار نظامهم التعليمي المفضل، ومن ثم المساهمة في وضع صفات الإطار القيادي.

لمزيدٍ من المعلومات يرجى زيارة الموقع التالي:

http://www.nhs-leaders.org

9.4.2 إطار NCSL في التطوير القيادي

تعد الكلية الوطنية للقيادة المدرسية أحد المؤسسات الرائدة في التوعية بأهمية القيادة الموزعة، وشهدت السنوات الأخيرة انتقالاً ملحوظاً من الطريقة القائمة على الكفاءة في نموذج Hay McBer إلى وضع إطار التطوير القيادي.

قادت نتائج تقرير «Think Tank» إلى 10 مقترحاتٍ حول القيادة المدرسية وهي كالتالي:

- كن متأنياً وشاملاً وذا قيم.
- تبني محتوى شاملاً ومميزاً للدراسة.
- تعزيز النظرة العملية للتعلم.
- كن ذا تركيزٍ تعليمي.
- توزيع المهام والأعمال على مجتمع المدرسة.
- بناء القدرات والإمكانيات من خلال جعل المدرسة مجتمعاً تعليمياً.
- التوجه نحو المستقبل بطرقٍ استراتيجية.
- التطور من خلال الطرق التجريبية والإبداعية.
- تلقي الدعم والمساندة الشاملة المطلوبة للتنفيذ.
- تلقي الدعم من قبل الكلية الوطنية الذي يقود بدوره الخطاب القيادي نحو التعلم.

تم تطبيق تلك المقترحات بشكلٍ عملي من خلال سلسلةٍ من البرامج التي تهدف إلى خمس مراحل مختلفة في مهنة القائد المدرسي وهي:

- **القيادة الناشئة:** عندما يبدأ المعلم باتخاذ مسئولية القيادة والإدارة، وقد يكون لديه تطلع ليصبح مديراً للمدرسة.
- **القيادة المقررة:** تتكون من الرؤساء والمساعدين الذين مروا بتجربة القيادة من غير سعيٍ مقصودٍ لها.
- **الدخول في الرئاسة:** بمعنى استعداد المعلم والسعي إلى تقلد منصبٍ رفيع في المدرسة.
- **القيادة المتقدمة:** المرحلة التي يتمكن فيها قادة المدرسة من أدوارهم، والسعي نحو توسيع نطاق خبراتهم وتطوير خبراتهم وإمكاناتهم.
- **القيادة الاستشارية:** عندما يكون القائد المتمكن وذو الخبرة مهيئاً لاستعادة شيء ما إلى المهنة من خلال الخضوع للتدريب والمراقبة.

لمزيدٍ من المعلومات يرجى زيارة الموقع التالي:

http://goo.gl/vDXcyT

9.4.3 رحلة القيادة ACEVO

إن «رحلة القيادة» المقدمة حالياً لأعضاء رابطة الرؤساء التنفيذيين في المؤسسات التطوعية ACEVO تعتمد عملية تعلم جماعية لتطوير واكتشاف القدرات القيادية حيث تشارك مجموعة مكونة من 12 رئيس تنفيذيٍ أو ما يقارب ذلك من مؤسساتٍ تطوعيةٍ مختلفة في تجربةٍ تعليميةٍ لمدة عامٍ واحد. يدير هذا البرنامج شركة استشارية وهي «Telos» ويتكون من سلسلةٍ من الوحدات الداخليةً ذات اليومين، وترتبط بمجموعات تعليمية عملية، وتحدياتٍ فرديةٍ وجماعية.

في حين تم توضيح الهيكل الأساسي مقدماً (على سبيل المثال تواريخ الوحدات والأفكار العامة) فإن التركيز يكون بشكلٍ أكبر على جعل الفريق يوافق على المواضيع والأنشطة المستقبلية، وبذلك يتم تطوير البرنامج بمجرد البدء فيه. هناك عنصر رئيسي مستقبلي في هذا البرنامج، وهو «صنع التحدي المختلف» وهو تحدٍ تطويري عملي للمشاركين يقومون بإنجازه داخل مؤسساتهم ومشاركته مع أعضاء الفريق. وبذلك يعتبر هذا البرنامج برنامجاً تجريبياً، يعتمد بشكلٍ كبير على التفاعل داخل المجموعة والدعم والتطوير.

Lad2Lead 9.4.4

إن برنامج Lead2Lead المدار من قبل جامعة لانكستر يطبق عملية التبادل القيادي والانعكاس بهدف المساعدة على تحسين الوعي القيادي. وهذا البرنامج عبارة عن عملية صقل وتوافق بين المشاركين، والذين غالباً ما يكونون من شركات وقطاعات ودول مختلفة، وبعد إيجاد التوافق بينهم يتم إخضاعهم للتدريب بطرقٍ رقابية، ويعقب ذلك تبادل لأدوار العمل فيما بينهم لمدة 3 أيام ومن ثم جلسة مبسطة لاستخلاص المعلومات.

إن عملية المراقبة (المرَاقِب أو المراقَب) قد ينتج عنها وعيٌ كبير، كان من الممكن ألا يكون من خلال أكثر البرامج التدريبية الرسمية. تقدم هذه العملية خبرةً مباشرةً وقصصاً ورؤىً شخصية مهمة للغاية بالنسبة للقيادة، وإضافةً إلى ذلك تعطي عناصر الانعكاس القائد مساحة للتفكير وممارسة القيادة.

لمزيدٍ من المعلومات يرجى زيارة الموقع التالي:
http://www.lead2lead.net

9.4.5 درجة الماجستير العالمية في ممارسة الإدارة IMPM

تم تصميم برنامج درجة الماجستير العالمية في ممارسة الإدارة ليكون برنامج الماجستير «للجيل القادم» والذي يجمع بين التطوير الإداري والتعليم الإداري، وهو أيضاً عبارة عن درجة علمية تركز بشكلٍ كبير على تطوير المدراء في مجالات عملهم في وظائفهم وشركاتهم. ولذلك تضيف شهادة IMPM بعداً أعمق من البرامج التقليدية في التطوير الإداري ويتم تطبيقها بشكلٍ أكبر من برامج الشهادات العلمية التقليدية الأخرى. تم تأسيس ذلك البرنامج في شهر مارس من عام 1996م بعد أن طالب به الطلبة والشركات، وكذلك صحافة الأعمال الدولية. ويسعى البرنامج إلى كسر قالب «العزلة الوظيفية» المنتشرة في التعليم الإداري كالتسويق والمال والسلوك المؤسسي وما إلى ذلك. وبدلاً من ذلك تم وضع البرنامج ليدور حول «العقليات» الإدارية، وتم افتتاحه في مدينة «لانكستر» وهو مختص بالإدارة بشكلٍ عام، وفي العقلية «العاكسة» على وجه الخصوص، ومن ثم انتقل إلى «McGill» حيث تحول التركيز إلى إدارة الشركات والعقليات «التحليلية». تبعتها «Bangalore» بإدارة المحتوى والعقلية «الدنيوية». وفي اليابان تحول الأمر إلى إدارة العلاقات والعقليات «التعاونية»، وأخيراً في «INSEAD» في إدارة التغيير والعقليات «العملية».

قام كلٌ من Mintzberg وGosling 2003 بتقديم تفاصيلٍ أكثر حول كل من تلك العقليات:

- العقلية «العاكسة» تشير إلى «إدارة الذات» بمعنى تطوير القدرة على عكس وصنع المعنى، وهي نوعٌ من الذكاء العاطفي.
- العقلية «التحليلية» تشير إلى إدارة الشركات» بمعنى تطوير القدرة على تحليل البيانات بجميع أشكالها.
- العقلية «الدنيوية» تشير إلى «إدارة المحتوى» بمعنى تقدير أوجه التشابه والاختلاف الثقافية والمحلية، والتعامل وفقاً لذلك.
- العقلية «التعاونية» تشير إلى «إدارة العلاقات» بمعنى تأسيس العلاقات والشبكات، والعمل مع الآخرين (إدارة «العلاقات» وليس «الأشخاص»).
- العقلية «العملية» تشير إلى «إدارة الحركة» (و«التغيير والاستمرارية» أو «التحرك») بمعنى إدارة التغير دون فقد الاستمرارية.

ينبغي أن يتمكن المدير أو القائد الناجح من جميع تلك العقليات، وأن يدمج بينها ليقدم طريقةً عقلية عاكسة في التطوير الإداري بدلاً من البرامج السلوكية التقليدية القائمة على المهارات.

لمزيدٍ من المعلومات يرجى زيارة الموقع التالي:

http://www.impm.org

9.4.6 لعبة القيادة

تعد لعبة القيادة حدثاً تعليمياً مخصصاً للمدراء الكبار والمتوسطين تم تصميمه من أجل توسيع مجال التعلم من خلال تقنياتٍ تجريبية وهي عبارة عن برنامج ذي يومين يحدث مجالاً تعليمياً مؤقتاً للكشف عن أمورٍ مثل التالي:

- القيادة واتخاذ القرار تحت ظروف شديدة.
- القادة الموجودون ضمن التسلسل الهرمي، والفرق الافتراضية، والفرق المدارة ذاتياً.
- كفاءة الفريق بواسطة طرقٍ قيادية مختلفة.
- كيفية عمل الفريق معاً ضمن حدود العمل.
- فهم الصورة العامة: الرؤية الاستراتيجية وديناميكية المؤسسة.

اليوم الأول: تقوم لعبة القيادة على مجموعةٍ من اللقاءات بين أعضاء الفريق تكون تحت إشراف خبراء مستشارين يقدمون بدورهم التحليل الفردي والتعليق عند الحاجة إلى ذلك.

اليوم الثاني: تبدأ عملية التنفيذ واختبار ماتم تعلمه في اليوم الأول، وذلك بهدف معالجة الصعوبات الذاتية والمؤسسية التي ظهرت نتيجة لعبة القيادة.

يتم إجراء البرنامج بالتعاون مع «خدمة تافيستوك الاستشارية» (جزء من عيادة تافيستوك المعروفة دولياً) ويمثل مظهرا من المظاهر الحالية لمدرسة «العلاقات الإنسانية» التي بدأها «كورتليفين» وطبقها من خلال مختبرات التدريب الوظيفي خمسينات القرن الماضي. تعمل هذه الطريقة على تشجيع الذكاء العاطفي والتوصل لنقطة تفاهم مع السلطة (الأخذ والعطاء).

وتقدم أيضاً بديلاً للنظريات القيادية ونموذجاً لاكتشاف الجوانب العاطفية للقيادة من خلال الأنشطة.

لمزيدٍ من المعلومات يرجى زيارة الموقع التالي:
http://www.theleadershipgame.com



9.5 مواد مختارة للقراءة اكثر حول الموضوع

الرقم	عنوان الدراسة	النوع	التاريخ	المصدر
1	دروس مستفادة من القيادة الناشئة في المنظمات غير الربحية	مقال	2012	http://www.proinspire.org/blog/lessons-from-emerging-leadership-in-nonprofit-organizations-2/
2	دروس عن القيادة في القطاع غير الربحي	مقال	2011	http://www.proinspire.org/blog/lessons-on-leadership-in-the-nonprofit-sector-2/
3	نصائح حول العمل في المنظمات غير الربحية الصغيرة	مقال	2010	http://www.proinspire.org/blog/tips-on-working-at-a-small-nonprofit/
4	معالجة العجز في القيادات غير الربحية من خلال الاستفادة من المواهب الموجودة داخل الشركات	مقال	2011	http://www.proinspire.org/blog/addressing-the-nonprofit-leadership-deficit-by-utilizing-business-talent-2/
5	أحدث تقرير (لبرج إسبان) عن العجز في القيادات	مقال	2009	http://www.proinspire.org/blog/bridgespans-latest-report-on-the-leadership-deficit/
6	إيجاد قادة للقطاع الخيري في امريكا	ملخص تنفيذي	2009	http://www.bridgespan.org/getattachment/f31becc5-2687-4ed0-b833-c6975ed65117/Finding-Leaders-for-America-s-Nonprofits.aspx

الرقم	عنوان الدراسة	النوع	التاريخ	المصدر
7	القيادات الناشئة في القطاع الغير ربحي "مزيد من التغذية الراجعة رجاء"	مقال	2009	https://hbr.org/2009/11/emerging-nonprofit-leaders-mor
8	المهارات المطلوبة للمدراء والقادة في القطاع غير الربحي	تقرير بحثي	2011	http://www.nonprofitleadershipalliance.org/cnp/cnprevalidation/Final%20Report.pdf
9	ما هو القادم للقطاع غير الربحي؟	مقابلة شخصية	2011	http://www.praxiscg.com/sites/praxiscg.com/files/le_article_pages_zane_lu_docx_1.pdf
10	القيادة الناشئة في المنظمات غير الربحية: الأساطير، المعاني، والدوافع.	بحث	2011	http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/AMEXReportEmergingLeadership.pdf
11	التعليم الممزوج للقيادة	بحث	2014	http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/BlendedLearningLeadership.pdf
12	التطوير القيادي: الماضي، الحاضر، والمستقبل	بحث	2012	http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/cclLeadershipDevelopment.pdf
13	الاتجاهات الجديدة في التطوير القيادي	بحث	2014	http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/futureTrends.pdf

الرقم	عنوان الدراسة	النوع	التاريخ	المصدر
14	خطوة للأمام أو التراجع: تقرير عن جاهزية الجيل القادم من القادة في القطاع غير الربحي	بحث	2008	http://ynpn.org/wp-content/uploads/stepping_up.pdf
15	القادة الناشئون: مقارنة بين الصناعة مقابل الشراء	بحث	2011	http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/taleo-research-emerging-leaders-build-verse-buy_wp_taleo-ddi.pdf
16	تطوير القادة الناشئين لماذا وكيف: وجهات النظر والاتجاهات وأفضل الممارسات	بحث	2013	http://www.beyondthetheory.com/files//WP_DEL-WhyWhatHow_2013-10.pdf
17	القادة الناشئون في أوروبا: الفروق المهمة	بحث	2014	http://uk.hudson.com/Portals/UK/documents/Emerging-Leaders.pdf
18	التحول العظيم للأجيال: أسباب الاختلافات بين الأجيال وإعادة تشكيل مكان عملك	بحث	2014	http://au.hudson.com/portals/au/documents/Generation_Bites-brochure-AU-web.pdf
19	جيدة نظريا وتحدث مشاكل في الممارسة العملية	تقرير	2012	http://ynpn.org/wp-content/uploads/YNPN_National_Report_FORWEBSITE.pdf
20	مساندة الجيل القادم من القادة – دليل عملي	كتاب إلكتروني	2008	http://www.haasjr.org/sites/default/files/Supporting_NG_Leadership.pdf

10. المراجع

Leadership research repor. (2012). Transitions in leadership experience: How experiences shape leadership at every level . PDI Ninth House, doi:
http://ii6.me/OIxa!OF

Mind Tools. (2014). Dunham and pierce›s leadership process model taking an intelligent, long-term approach to leadership. doi:
http://ii6.me/sgex!po

Mind Tools. (2014). The leadership pipeline model developing your organization›s future leaders. doi:
http://rrr.re/z95v

Leadership Academy. (2011). Clinical leadership competency framework. NHS Leadership Academy, doi:
http://ii6.me/FDP9!da

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. . (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. CENTRE FOR LEADERSHIP STUDIES, doi:
http://ii6.me/CZzM!Hj

J. Evelyn Orr, Craig Sneltjes, and Guangrong Dai. (2010). The art and science of competency modeling: Best practices in developing and implementing success profiles. the korn ferry institute, Retrieved from
http://ii6.me/i9vu!Tc

Leadership Development. (n.d.). Leadership capability model. DVA, Retrieved from
http://rrr.re/z95u

